

REVISTA ELECTRÓNICA MENSUAL

Debates

sobre **Innovación**

ISSN: 2594-0937

Jul-Sep 2024

VOL.8 NÚM.3

NÚMERO ESPECIAL
MEMORIAS CONGRESO CICA 2024



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Xochimilco



MEGI
MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN
Y POLÍTICAS DE INNOVACIÓN



LALICS

LATIN AMERICAN NETWORK FOR ECONOMICS OF LEARNING,
INNOVATION AND COMPETENCE BUILDING SYSTEMS

DEBATES SOBRE INNOVACIÓN. Volumen 8, Número 3, jul-sep 2024, es una publicación trimestral de la Universidad Autónoma Metropolitana a través de la Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Producción Económica. Prolongación Canal de Miramontes 3855, Col. Ex-Hacienda San Juan de Dios, Alcaldía Tlalpan, C.P. 14387, Ciudad de México y Calzada del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, Alcaldía Coyoacán, C.P. 04960, Ciudad de México. Teléfono 55 54837200, ext.7279. Página electrónica de la revista <https://revistadebates.xoc.uam.mx/index.php/debinnovacion/issue/view/17> y dirección electrónica: noticiaslalics@gmail.com Editor responsable: Dra. Gabriela Dutrénit Bielous. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo de Título No. 04-2022-101113015800-102. ISSN 2594-0937, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Mtra. Gloria Magdalena González Trejo, Departamento de Producción Económica, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Unidad Xochimilco. Calzada del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, Alcaldía Coyoacán, C.P. 04960, Ciudad de México. Fecha de última modificación: 30 de septiembre de 2024 Tamaño del archivo: 3.5 MB Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad Autónoma Metropolitana.

La estrategia de negocio en las MyPes de Valle de Santiago, Guanajuato.

Sandra Ivette García Pichardo

Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato, Dirección Económico-Administrativo, México
sgarciap@utsoe.edu.mx

María Guadalupe Uribe Plaza

Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato, Dirección Económico-Administrativo, México
mgoribe@utsoe.edu.mx

Patricia del Carmen Mendoza García

Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato, Dirección Económico-Administrativo, México
pcmendoza@utsoe.edu.mx

Resumen

Michael Porter (2002), reconoce el gran impacto de la estrategia empresarial y la clasifica tomando como base las tres metas fundamentales que toda empresa debe perseguir para hacerse competitivo, siendo éstas: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Dada la importancia de esta variable para que las MyPes tengan un mejor posicionamiento el mercado se propone la siguiente investigación que tiene como objetivo identificar y describir las principales estrategias a las que orientan sus decisiones de negocios las MyPes de la ciudad de Valle de Santiago, Guanajuato; para ello se parte de un estudio cuantitativo no experimental, transversal y con alcance descriptivo; utilizado como instrumento de recolección el cuestionario, aplicándose a un total de 511 empresarios de la región. Este estudio contribuye a la generación de conocimiento sobre el modelo de gestión de las MyPes, lo cual permitirá diseñar estrategias que busquen maximizar su productividad.

Palabras clave: Estrategia de negocio, MyPes, productividad.

Abstract

Michael Porter (2002), recognizes the great impact of business strategy and classifies it based on the three fundamental goals that every company must pursue to become competitive, these being: cost leadership, differentiation and focus. Given the importance of this variable for Mypes to have a better positioning in the market, the following research is proposed, which aims to identify and describe the main strategies to which the MyPes of the city of Valle de Santiago, Guanajuato; guide their business decisions for this, we start from a non-experimental, cross-sectional quantitative study with a descriptive scope; The questionnaire used as a collection technique was applied to a total of 511 businessmen in the region. This study contributes to the generation of knowledge about the management model of MyPes, which will allow the design of strategies that seek to maximize their productivity.

Keywords Business strategy, MyPes, corporate strategy.

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel crucial en la economía del país, por su aportación al PIB y generación de fuentes de empleo; en México el 99.8% de las unidades económicas existentes, son consideradas Pymes, y a pesar de su contribución, no han alcanzado la competitividad que les permite posicionarse en el mercado y competir a la par con las grandes empresas en un entorno altamente cambiante, dinámico y exigente (López, 2018); su tasa de mortalidad es alarmante, ya que la gran mayoría no sobreviven más de dos años después de haber sido creadas.

Dentro de este contexto, la implementación de estrategias se convierte en factor clave para prever y establecer alternativas viables que la empresa debe asumir para responder a las exigencias del entorno (García et al., 2019); en este sentido, la estrategia organizacional puede ser vista como un modelo de decisiones de una empresa que determina sus objetivos, así como las políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es y será, y la contribución que intenta aportar a sus partes relacionadas, como accionistas, trabajadores, clientes y comunidad (Pacheco, 2013).

Algunas micro y pequeñas empresas perciben que la competencia y cambios del entorno las obligan a emprender estrategias para asegurar su permanencia y posicionamiento en el mercado, entre las cuales se encuentran la orientación hacia las ventas, producción, gestión del capital humano, creación de valor para el cliente, marketing, la capacitación de los empleados (Vagarecha et al., 2022), así como estrategias para mejorar la calidad del producto, de segmentación de mercado, diferenciación y políticas de precio (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

De esta manera el presente trabajo tiene como objetivo identificar y describir las principales estrategias a las que orientan sus decisiones de negocios las MyPes de la ciudad de Valle de Santiago, Guanajuato, usando la investigación cuantitativa de alcance descriptivo, como instrumento de investigación se utilizó el cuestionario anual de la RELAYN 2023, aplicado de manera presencial a los directivos de una muestra de unidades económicas de la región de Valle de Santiago.

2. Revisión de literatura

2.1 La Estrategia de negocio

Quinn (2005) define la estrategia organizacional como un plan integral de metas y políticas que plantea actividades a realizar; en este mismo sentido Thompson et al. (2012) señala que se trata de un plan que vincula las ventajas competitivas de la empresa con los retos del entorno; es decir, es un conjunto de acciones cuya formulación demanda un diagnóstico situacional y que se ejecutan con el fin de lograr una ventaja competitiva (Lalaleo & Martínez, 2022), coinciden en esta visión Johnson et al. (2006) al definirla como la dirección y alcance a largo plazo para lograr una ventaja competitiva al coordinar recursos y competencias.

Otra visión teórica la analiza desde dos perspectivas, la estrategia competitiva y la corporativa, la primera se ocupa de cómo la empresa compite en cada unidad de negocio y la segunda, analiza en cuáles negocios y mercados se debe competir, sin embargo, existe una correlación entre ambas ya que el diseño de la estrategia corporativa depende de las ventajas competitivas que la empresa busca en cada una de sus unidades de negocios (Tarziján, 2008), y no deben ser vistas por separado ya que son producto de un mismo proceso de selección estratégica.

La estrategia provee una guía para las decisiones que tiene que tomar la empresa con el fin de generar valor, competitividad y rentabilidad (Ramírez, 2013); para ello se debe partir de un diagnóstico de la situación actual, un entendimiento de los objetivos y metas que se pretenden cumplir (Tarziján, 2008) y un análisis de los factores que interactúan en el entorno para definir puntos fuertes y críticos (Muñiz et al., 2022).

2.2 Importancia de la estrategia

El fortalecimiento tecnológico y la entrada de competidores obliga a las empresas a buscar la diferencia en sus productos y servicios, así como a incursionar en nuevos mercados, para lo cual la estrategia corporativa tiene un peso relevante (Ramírez, 2013); el planteamiento de la estrategia de negocio se asocia con la obtención de los resultados previstos, por medio de acciones que proporcionen ventaja a la empresa en un ambiente caracterizado por la incertidumbre y el cambio (Lalaleo & Martínez, 2022; Tapia et al., 2020).

Ante una situación de crisis, la definición de la estrategia de gestión permitirá a la empresa anticiparse a los cambios del mercado y con ello asegurar su posición en relación con los competidores y su permanencia en el sector (Vagarecha et al., 2022); se enfatiza en la importancia de la estrategia por su contribución en la construcción de la ventaja competitiva de la organización, lo que le permitirá generar un rendimiento superior al promedio (Pacheco, 2013).

La competitividad se ve involucrada en las organizaciones, y ha obligado a cambiar los planes de éstas hasta obtener buenos resultados, lo que propicia la aplicación en las mejoras de los procesos. Para eso las tácticas se modifican y las estrategias toman relevancia en los escenarios de competencia (Arellano, 2005).

2.3 Tipología de las estrategias de negocio

No existe una única tipología o clasificación única de las estrategias de negocio, autores como Montes (2020) reconoce las siguientes categorías:

- Estrategias defensivas: éstas son resultado de las amenazas detectadas en el entorno y las debilidades de la empresa.

- Estrategias adaptativas: las cuales se desarrollan como resultado de las oportunidades presentes en el entorno y las debilidades, de forma que permiten redefinir las estrategias trazadas originalmente.
- Estrategias reactivas: se desarrollan para responder a las amenazas del entorno y consideran las capacidades y fortalezas internas para su formulación.
- Estrategias ofensivas: son resultado de las oportunidades del entorno y las fortalezas internas; en esta categoría la empresa adopta estrategias de crecimiento o agresivas.

Sin embargo, de acuerdo con Porter (1982) son tres las estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

2.4 Estrategias en Pymes

A menudo las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen una estrategia formal ni escrita, sino que ésta se maneja de forma empírica o intuitiva (Lalaleo & Martínez, 2022; Vagarecha et al., 2022), lo anterior puede explicarse, entre otras razones, por el desconocimiento del gerente o propietario ante las distintas variables y fuerzas que afectan el entorno (Vagarecha et al., 2022).

Sin embargo, resulta importante destacar que a pesar de las limitaciones financieras, en conocimientos y recursos, las pequeñas empresas presentan ventajas para la adopción de nuevas estrategias, entre ellas su flexibilidad en el esquema de trabajo, se adaptan mejor y con más rapidez a los cambios del entorno y cuentan con un menor número de trabajadores, lo cual facilita la aceptación de nuevos planes de trabajo; además, la interacción directa que tienen con el cliente les facilita la evaluación de las estrategias implementadas para determinar si son o no las adecuadas (Zerón, Mendoza & Lara, 2009).

Algunas Pymes han optado por emprender acciones que les permitan asegurar su posicionamiento y permanencia en el mercado; estas acciones dieron lugar a la adopción de un tipo de estrategia: de mantenimiento o diversificación (Montes, 2020), otros enfoques importantes para considerar la orientación hacia las ventas, producción, gestión del capital humano, creación de valor para el cliente, marketing, la capacitación de los empleados (Vagarecha et al., 2022), así como estrategias para mejorar la calidad del producto, de segmentación de mercado, diferenciación y políticas de precio (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

3. Metodología

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la Micro y Pequeña Empresa (MyPe) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones.

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño transversal. Tiene como objetivo identificar y describir las principales estrategias a las que orientan sus decisiones de negocios las MyPes de la ciudad de Valle de Santiago, Guanajuato.

Considerando una población de 5210 unidades económicas (INEGI, 2023), se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las MyPes de Valle de Santiago, cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de $p= 0.5$ o 50%, obteniendo una muestra de 511 unidades económicas.

Como instrumento de investigación se utilizó el cuestionario anual de la RELAYN 2023, el cual fue aplicado de manera presencial, presentando un $\alpha=0.930$, (Peña & Aguilar, 2023). El cuestionario está integrado por seis partes o bloques, cabe señalar que para este estudio solo se consideró un ítem correspondiente a la segunda parte en la cual se abordan los datos del directivo y el tiempo de dedicación a las labores de la empresa.

4. Resultados

De esta manera se observa que hay 511 casos válidos, donde el 100% de éstos se pudieron procesar.

Tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cuál es la estrategia principal para la empresa hoy en día?	511	100.0%	0	0.0%	511	100.0%

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Descriptivos

Descriptivos		
	Estadístico	Error típ.

¿Cuál es la estrategia principal para la empresa hoy en día?	Media		3.01	.067
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2.87	
		Límite superior	3.14	
	Media recortada al 5%		2.95	
	Mediana		2.00	
	Varianza		2.292	
	Desv. típ.		1.514	
	Mínimo		1	
	Máximo		6	
	Rango		5	
	Amplitud intercuartil		2	
	Asimetría		.307	.108
	Curtosis		-1.127	.216

Fuente: elaboración propia

La resistencia media es de 3.01, con un error típico de 0.67. lo que refleja una variabilidad esperada si se repitieran los experimentos o se tomaran más muestras.

Tabla 3. Estimadores para la media

Estimadores-M				
	Estimador-M de Huber ^a	Biponderado de Tukey ^b	Estimador-M de Hampel ^c	Onda de Andrews ^d
¿Cuál es la estrategia principal para la empresa hoy en día?	2.90	2.84	2.91	2.85
a. La constante de ponderación es 1.339.				
b. La constante de ponderación es 4.685.				
c. Las constantes de ponderación son 1.700, 3.400 y 8.500.				
d. La constante de ponderación es 1.340*pi.				

Fuente: elaboración propia

Considerando el parámetro b de Tukey se observa un valor de 2.84, el cual muestra que el estimador sea robusto frente a datos extremos, manteniendo la eficiencia para las observaciones dentro del rango esperado.

Tabla 4. Percentiles

Percentiles

		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Promedio ponderado (definición 1)	¿Cuál es la estrategia principal para la empresa hoy en día?	1.00	1.00	2.00	2.00	4.00	5.00	6.00
Bisagras de Tukey	¿Cuál es la estrategia principal para la empresa hoy en día?			2.00	2.00	4.00		

Fuente: elaboración propia

El promedio ponderado muestra que la mayoría de las empresas seleccionan estrategias cercanas a 2.00 (en el percentil 25 y 50), pero hay algunas que seleccionan valores más altos (hasta 6.00 en el percentil 95).

Este promedio ponderado es una media ajustada para reflejar la importancia o peso de cada valor, lo que podría significar que ciertas estrategias (valores) son más frecuentes o importantes que otras.

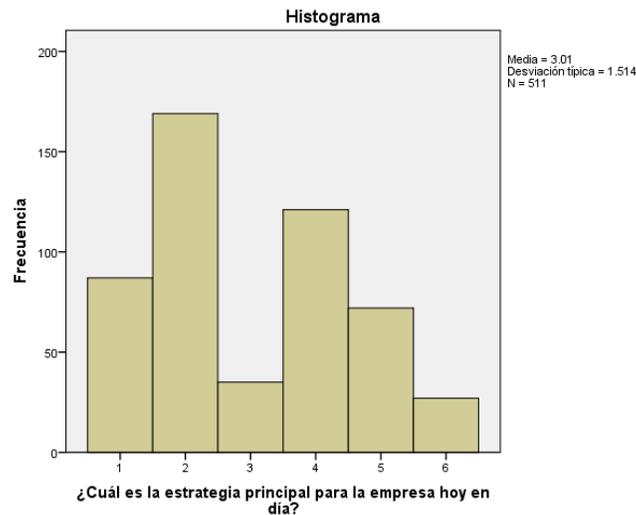


Figura 1 Distribución de las respuestas

Se observa que la mayoría de las empresas seleccionan una estrategia valorada en 2. La distribución está sesgada hacia la derecha, con una mayor concentración de empresas en los valores bajos de la estrategia. Se refuerza que la media indica que el valor promedio de la estrategia está alrededor de 3, y la desviación estándar (1.514) sugiere una variabilidad moderada entre las respuestas.



Figura 2. Estrategia utilizada principalmente

De esta manera se observa que la estrategia principal que utilizan hoy las MyPes de Valle de Santiago es conseguir suficientes clientes para poder crecer adecuadamente con un 33.07%, el 23.68% menciona el invertir bien las ganancias para hacer crecer la empresa a largo plazo, un 17.03% expresa el afinar su producto/servicio para que sea atractivo para sus clientes, el 14.09% busca lograr el equilibrio entre sus operaciones y las necesidades del cliente, el 6.849% consigue los recursos económicos necesarios para hacer crecer la empresa y solo el 5.264% logra que su empresa funcione sin requerir tanto de su intervención directa.

5. Discusión

En el contexto de la estrategia empresarial, podría implicar que la mayoría de las empresas tienen estrategias similares y básicas, optando principalmente por emprender acciones que les permitan asegurar su permanencia y posición en el mercado mediante la orientación hacia las ventas y la creación de valor para el cliente mejorando la calidad del producto, como en los estudios de Montes (2020); Vagarecha et al. (2022) y Avolio, Mesones & Roca (2011); y solo una minoría está adoptando enfoques más ambiciosos o avanzados.

Estas acciones implementadas por las empresas pueden considerarse como estrategias defensivas dentro de la categoría propuesta por Montes (2020), es decir se trata de acciones que son resultado de las amenazas detectadas en el entorno y las debilidades de la empresa, como el aumento de empresas competidoras, la contracción económica del sector o defectos en el producto, servicio y procesos internos.

Las estrategias relacionadas con recursos económicos o independencia operativa (requiriendo menos intervención directa del dueño o gerente) son menos comunes.

La obtención de recursos económicos y la autonomía operativa (funcionar sin intervención directa) son estrategias seleccionadas por una minoría de empresas, lo que puede indicar que no es el enfoque inmediato para la mayoría.

Con los resultados se observa que de las estrategias genéricas propuestas por Porter, las MyPes de la región se enfocan más en la implementación de estrategias de diferenciación, dejando un poco de lado el tema de alta segmentación y liderazgo en costos.

6. Conclusiones

El hecho de que la mayoría de las empresas estén en los valores bajos podría sugerir que muchas empresas no están invirtiendo fuertemente en innovación, mientras que solo unas pocas están enfocadas en estrategias más avanzadas.

La mayoría de las empresas tiene una visión o enfoque estratégico que no es de los más ambiciosos (según las categorías de la encuesta), centrándose en lograr un crecimiento de la empresa a través de las ventas y la reinversión de utilidades; mientras que pocas empresas adoptan una estrategia que se considera más avanzada o global, que incluya decisiones operativas y de financiamiento, en lugar de centrarse solo en aumentar el número de clientes.

El conseguir suficientes clientes para poder crecer adecuadamente, al ser la estrategia más seleccionada por las empresas, indica que el crecimiento basado en el aumento de clientes es la prioridad más frecuente; es claro que el tema de liquidez es crucial para las pequeñas empresas, por lo que les resulta más fácil mantener este indicador aumentando las ventas, en lugar de implementar estrategias de liderazgo en costos o segmentación, cuyos resultados se reflejarían en el negocio más a mediano y largo plazo.

El invertir bien las ganancias para hacer crecer la empresa, demuestra la preocupación de las MyPes por emprender acciones encaminadas a la correcta gestión financiera de su capital, con lo cual aseguren su permanencia en el mercado.

De esta manera las empresas están, en su mayoría, preocupadas por aumentar su base de clientes y gestionar sus ganancias para garantizar su crecimiento, mientras que aspectos como la obtención de recursos financieros o la autonomía operativa son menos prioritarios en el presente.

Se concluye que el crecimiento de clientes y la gestión financiera son los principales motores del éxito empresarial de las MyPes de la región estudiada.

Referencias

- Arellano, G. (2005). Gestión Estratégica para el Sector público: Del pensamiento Estratégico al cambio Organizacional. p. 66. (F.C.E., Ed.) México.
- Avolio, B., Mesones, A. y Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*. (22), 70-80.

- Cepeda, S., Velásquez, L. y Marín, B. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 33 (144), 271-280.
- García, J., Paz, A. & Cantillo, N. (2019). Estrategias y habilidades para la competitividad: Caso de Pymes del Sector Construcción en Barranquilla. *Revista Aglala*, 10(1), 312-339. <https://doi.org/10.22519/22157360.1349>
- Lalaleo, A. F. & Martínez, A. (2022). Estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Una búsqueda especializada de literatura. *Revista Killkana Sociales*, 6, 41-54. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i4.1194>
- Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo: ¿Que Es? Y ¿Como Andamos Por Casa? *Cuadernos de Economía*, 40(120), 207-237. doi:10.4067/S0717-68212003012000002
- López, V. M. (2018). La competitividad de las pymes en México, retos y oportunidades ante un mundo globalizado. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 9, 79-91.
- Montes, D. (2020). La implementación y los tipos de estrategias. Universidad San Marcos. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/11506/1290>
- Muñiz, L. P., Tomalá, R. A., & Alvarado, J. Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 372-383. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Peña, N. & Aguilar, O. (2023). Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. En Estudio de las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Metodología y resultados generales de investigación (1ª. ed., tomo I, pp. 7-15). Peter Lang.
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN). (2023). Investigación anual. N. Peña y O. Aguilar (coords.). <https://relayn.redesla.la>. (N. Peña y O. Aguilar, coords.). RedesLA <https://redesla.la>
- Pacheco, C. M. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo. *Económicas*, 34(1), 183-202. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/583>
- Quinn, J. (2005). *El proceso estratégico*. Editorial Prentice Hall.
- Ramírez, C., (2013). La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta, *Pensamiento & Gestión*, (35), 182-205. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832008>
- Johnson, G., Sholes, K. & Whittington, R. (2006), *Dirección estratégica*. Pearson Prentice Hall.
- Tapia, H. A., Erazo, J. C., Narváez, C. I., & Matovelle, M. M. (2020). Estrategias para fomentar el emprendimiento y desarrollo empresarial. Caso: Universidad Católica de Cuenca. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 1-29. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.837>
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Thompson, A., Gamble, J. & Peteraff, M. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos México*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Vagarecha, A., Neme, S. & Sandoval, M. del C. (2022). Gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas en Mozambique. *Revista Ciencia UNEMI*, 15(38), 73-83. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol15iss38.2022pp73-83p>
- Zerón, M., Mendoza, G. & Lara, J. I. (2009). Pequeñas empresas familiares y sus estrategias de negocios. *Contribuciones a la Economía*. <https://www.eumed.net/ce/2009b/fct.htm>