

Efectos de la Implementación de Estrategias Empresariales en los Micronegocios

Effects of the Implementation of Business Strategies in Micronegocios

M.B.A.; Ph.D. José G. Vargas-Hernández¹ Leykys Dinoska López Aracena²

¹Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara Periférico Norte 799, Edif G201-7, Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan, Jalisco, 45100, México|1
E-mail: jvargas2006@gmail.com, jgvh0811@yahoo.com, josevargas@cucea.udg.mx

²Maestría en Negocios y Estudios Económicos, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara, Calle Gabriel Ramos Millán 761-12, Villaseñor, Guadalajara, Jalisco C.P. 44600, México
E-mail: ley_52192@hotmail.com

Recibido Mayo de 2018 – Aprobado Junio de 2018

RESUMEN

La necesidad de desarrollar estrategias efectivas y sostenibles a lo largo del tiempo no es exclusiva de las grandes corporaciones internacionales. Uno de los problemas fundamentales a los que se enfrentan las empresas, en especial las microempresas, es a la inadecuada o inexistente planeación estratégica, de la cual depende el cumplimiento de objetivos, la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Esta investigación se centra en las repercusiones de las 5 fuerzas del mercado definidas por Porter, más un apartado dedicado a la teoría de juegos y planeación estratégica derivada de la interacción entre firmas. Finalmente, en el presente estudio de tipo exploratorio-descriptivo, se observa que los micronegocios sí aprovechan las estrategias genéricas para posicionarse en el mercado, sin embargo la estructura de mercado en la que se desenvuelven difícilmente propicia una guerra de precios.

Palabras clave: Estrategias de negocios, micronegocios, cinco fuerzas, planeación.

ABSTRACT

The need to develop effective and sustainable strategies over time is not exclusive to large international corporations. One of the fundamental problems faced by companies, especially microenterprises, is the inadequate or non-existent strategic planning, on which depends the fulfillment of objectives, survival and growth of organizations. This research focuses on the repercussions of the 5 market forces defined by Porter, plus a section dedicated to game theory and strategic planning derived from the interaction between firms. Finally, in the present exploratory-descriptive study, it is observed that micro-businesses do take advantage of generic strategies to position themselves in the market, however, the market structure in which they operate hardly support a price war.

Key Words: Business strategy, micro businesses, five forces, planning.

INTRODUCCIÓN

No resulta arriesgado afirmar, sin miedo a equivocarse, que la implementación de estrategias competitivas eficaces no es exclusiva de las grandes corporaciones internacionales que dominan los mercados globales. Toda empresa, sin importar su tamaño, giro o situación, tiene una estrategia orientada al cumplimiento de objetivos y metas. Sin embargo, en las microempresas los objetivos organizacionales y personales del propietario suelen no distinguirse los unos de los otros, lo que con frecuencia se puede traducir en bajos niveles de eficiencia en la compañía.

Las motivaciones de los propietarios, así como las circunstancias por las que se apertura el negocio son las variables esenciales que marcan las pautas en la toma de decisiones y rutas de acción dentro de una micro organización, las que a su vez influyen directamente en el desempeño de la misma. Estas motivaciones son tan diversas como número de propietarios existen. Peña, Ríos, y Salazar (2012)

aseguran que los dueños de las microempresas no siempre están motivados por la obtención de mayores beneficios económicos, por lo que las estrategias seguidas no estarán motivadas por estos. Esta aseveración se comprueba con los resultados arrojados por la Encuesta Nacional de Micronegocios 2012 (ENAMIN 2012), en la cual una cuarta parte de los entrevistados señaló como la principal motivación para empezar con la actividad empresarial la necesidad de complementar el ingreso familiar, seguido por un 22% que desea alcanzar un mayor ingreso que como asalariado (INEGI, 2012).

A través de la revisión de la literatura y la información estadística disponible, la presente investigación estudia las estrategias genéricas, definidas y no definidas, llevadas a cabo en los micronegocios. La importancia del presente estudio se justifica por la limitada literatura existente sobre esta temática en este tipo de organizaciones, las cuales surgen como una respuesta natural a la falta de empleos formales y bien remunerados en el país, sin olvidar el valor social que tienen estas

organizaciones que, junto a las pequeñas y medianas organizaciones, generan más de la mitad de todos los empleos formales e informales en el mundo, especialmente en países en vías de desarrollo como México (IFC, 2013).

En la primera parte de este artículo se encuentra el planteamiento del problema, donde se definen las dificultades que afrontan los micronegocios al entrar a los mercados y competir contra grandes empresas, aquí también se definen las 3 preguntas de investigación que direccionan este estudio. En la siguiente sección se introducen 2 de las teorías principales en el estudio de las estrategias corporativas, se definen conceptos como las fuerzas del mercado y las estrategias genéricas. La tercera parte está dedicada a la revisión de la literatura especializada en el estudio del campo de los micronegocios. Posteriormente se establece el método de investigación, resultados y conclusiones.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el año 2009 se establece en México el acuerdo que estipula la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), definiendo a las primeras como aquellas empresas con un máximo de 10 trabajadores, incluido el propietario, con ventas anuales no superiores a 4 millones de pesos (mdp) o con un tope máximo combinado de 4.6¹ (Diario Oficial de la Federación, 2009).

La importancia de las microempresas a nivel nacional se observa en el papel fundamental que juegan estas organizaciones en la generación de empleos. Tan solo en el año 2014 el 94.3% de los establecimientos existentes en la República Mexicana pertenecían a esta categoría, representando aproximadamente a 3,989,593, con lo que se generó el 40% de los empleos formales en el país (INEGI, 2015).

Cabe mencionar que los micronegocios ambulantes no son

¹ Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) x 90%

considerados en el Censo Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), ya que este contabiliza exclusivamente a aquellos negocios que cuentan con establecimiento permanente, razón por la cual fue necesario desarrollar una herramienta que arrojara información sobre estas organizaciones independientemente de su estatus fiscal, es así que a partir del 1992 se implementa un instrumento resultado del trabajo conjunto del INEGI y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS): la Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN).

Sin embargo, pese a su importancia en la economía mexicana, estas organizaciones suelen presentar una fragilidad notable antes los embates de las fuerzas del mercado, causada en gran parte por la existencia de organizaciones de mayor tamaño, nacionales y extranjeras, capaces de producir productos sustitutos de igual o mejor calidad, generalmente a costos menores a través del aprovechamiento de economías de escala (Pedraza Rendón, 1998); por el aumento de los

costos de las materias primas, y por la disminución en las ventas.

Todo esto, aunado al número limitado de recursos, la falta de habilidades administrativas y contables dentro de la empresa, más una inadecuada o inexistente planeación estratégica, pone en riesgo la supervivencia de estos negocios, que tienen una tasa de mortalidad que fluctúa entre el 28% y 58% para empresas con uno hasta diez empleados con menos de un año en operaciones.

Por esta razón, en la presente investigación se analizan tanto los factores externos como internos que determinan el desempeño de la compañía en su mercado, fundamentado en el modelo de las 5 fuerzas planteadas por Michael Porter en su libro *Estrategia Competitiva* (1982). Así también, se analizan las estrategias utilizadas para crear y mantener una ventaja competitiva que ayude a incrementar los beneficios obtenidos y la probabilidad de supervivencia de los micronegocios.

Con esto en mente, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- A. ¿Utilizan los micro negocios las estrategias genéricas de Porter para mejorar su rendimiento en el mercado?
- B. ¿De qué manera influyen los motivos por los que se apertura el negocio en la planeación de estrategias para su crecimiento?
- C. ¿Consideran los empresarios que el implementar estrategias implícitas ayudará al desempeño de su negocio?

REVISIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL

El crecimiento acelerado del conocimiento en el área de la organización industrial tuvo sus orígenes a mediados del siglo pasado. El apogeo del estudio de las organizaciones trajo consigo un amplio número de aportaciones teóricas dedicadas al comportamiento, características e interacciones de las empresas. Autores como Penrose (1959) y Wernerfelt (1984), hicieron grandes aportaciones al análisis de la composición interna de la empresa y al aprovechamiento de sus recursos con el enfoque basado en los

recursos y capacidades; la teoría basada en la industria que estudia las afectaciones del entorno en las empresas; la teoría institucional que estudia las reglas, formales e informales, del juego en el que se desenvuelven las empresas, y finalmente, la teoría de juegos, que analiza la interacción estratégica de los agentes económicos en el mercado.

En el ámbito empresarial, el establecimiento de estrategias eficaces y eficientes, depende directamente del conocimiento que se tenga sobre el propósito fundamental que persigue la compañía, así como del entorno en el que se desenvuelve la organización. La estrategia es el medio a través del cuál las empresas alcanzan sus objetivos, para Vargas Hernández, Guerra García, Bojórquez Gutiérrez, y Bojórquez Gutiérrez (2014), esta representa la "... dirección que se dan a los recursos internos de una organización para modificar, liderar, adaptarse y en el peor de los casos sobrevivir a las condiciones del medio ambiente". Para Porter (1982) una estrategia competitiva es el resultado de definir la manera en que la organización va a competir en el

mercado, identificando sus metas y las políticas necesarias para alcanzarlas.

A. Marco de las cinco fuerzas de Porter

La formulación de estrategias requiere examinar los límites propios de la organización, enmarcados en lo que esta puede y no lograr, contextualizado en factores internos, fuerzas y debilidades de la empresa y valores de los ejecutivos, y factores externos, como la competencia dentro de la industria y el efecto de políticas gubernamentales dentro de la empresa.

Para Porter (1982), la competencia dentro de las industrias está determinada por cinco fuerzas fundamentales, que afectan en mayor o menor medida a todas las empresas dentro de ella, por lo que la meta de las organizaciones al planificar sus estrategias debería estar dirigida a defenderse de estas o dominarlas, para así sacar el mejor provecho de ellas. A continuación, se describen las características principales de estas cinco fuerzas:

1. Riesgo de entrada de nuevos participantes: para las empresas establecidas dentro de un mercado, la entrada de nuevos competidores se traduce en una mayor competencia por el cliente. Al aumentar el número de competidores, la industria se empieza a comportar como en una estructura de competencia perfecta, donde los precios son fijados por el mercado y los productores se convierten en precio-aceptantes, lo que significa que los beneficios tenderán a cero. Por esta razón las empresas construyen barreras que limiten la entrada de la competencia, principalmente basados en generar altos costos de inversión y en abrazar la lealtad de los clientes, con el objetivo de convencer al posible entrante de la baja rentabilidad de la industria (Pindyck & Rubinfeld, 2009; Porter, 1982).
2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores: con el propósito de mejorar su posición en el mercado, las empresas implementan tácticas como el ajuste estratégico de precios (modelo de Bertrand), las guerras

publicitarias, introducción de nuevos productos y garantías de calidad en productos y servicios.

3. Presión proveniente de los productos sustitutos: se refiere a las industrias que proveen bienes que cubren una misma necesidad. La competencia entre industrias con bienes sustitutos establece un nivel de precios máximo el cual puede cobrarse de manera rentable, lo que limita los beneficios que se pueden alcanzar. Un ejemplo de esto es la debacle de la utilización de envases de vidrio a causa de los recientes de PET.
4. Poder de negociación de los compradores: un grupo importante de compradores puede obligar a las empresas a reducir precios. Los compradores poderosos son aquellos que adquieren una alta proporción de los productos de la empresa y que su actividad afecta directamente a la organización.
5. Poder de negociación de los proveedores: los costos de producción se elevan cuando los proveedores aumentan los precios de

la materia prima, además de que tienen la capacidad de disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecidos. Un grupo de proveedores poderosos es aquel que tiene poder monopólico sobre un insumo específico.

B. Estrategias competitivas genéricas

No existe una fórmula mágica con la cual se asegure el éxito de una estrategia, así como no existen estrategias que funcionen igual en todas las empresas de una industria. Las estrategias competitivas deben estar diseñadas para las necesidades particulares de cada empresa y de su entorno, además de estar en función de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, Porter (1982-1987) propone tres estrategias generales que ayudan a mejorar el desempeño empresarial:

1. Liderazgo en costos. Esta estrategia se basa en la necesidad de producir de manera eficiente minimizando los costos de producción, lo cual se

consigue a través del aprovechamiento de las economías de escala, del desarrollo de tecnología propia que mejore los procesos internos, con el acceso a materias primas exclusivas, con la experiencia del administrador y reduciendo los gastos en áreas no estratégicas.

De la teoría económica sabemos que los agentes económicos racionales buscan maximizar beneficios y minimizar los costos, pero conviene subrayar que así como un buen análisis de costos puede traer consigo ventajas a la empresa, un análisis deficiente podría ocasionar que esta ventaja sea insostenible al largo plazo y convertirse en desventajas.

2. Diferenciación. Con esta estrategia las firmas buscan ser únicas en la industria, distinguiendo sus productos a partir de las necesidades y preferencias de sus clientes, así como el valor que estos dan a un bien de consumo. La diferenciación del producto le da la sensación de exclusividad a los compradores, por

lo que tienen una disposición mayor a pagar un precio considerado elevado.

Esta estrategia no se limita al producto o servicio final, por lo que la organización puede aplicarla en cualquier etapa del proceso productivo, elemento como la estabilidad financiera, empaquetado y etiquetas, servicio al cliente, reputación, apariencia del producto y de las instalaciones, entre otras cosas, son características que los clientes valoran y por las que pagan más.

3. Enfoque o concentración. La tercera estrategia se basa en concentrarse en un sector específico de los compradores, ya sea por producto o por distribución espacial o geográfica. Se sustenta en el supuesto de que “menos es más”, así la firma podrá atender a un número reducido de clientes, sin embargo el servicio prestado será de mejor calidad que aquellas firmas compitiendo en mercados más diversos y extensos.

C. La teoría de juegos

En la actualidad, los analistas de mercado, economistas y especialistas en negocios cuentan con una potente herramienta para el análisis estratégico y el estudio de ciertos fenómenos empresariales, la cual descompone las situaciones en las que interactúan dos o varias firmas con la finalidad de entender las decisiones que toman basadas en su comportamiento en el mercado. Esta herramienta es la teoría de juegos, y puede utilizarse para comprender la evolución y actuar de los mercados, con lo que los propietarios pueden implementar líneas de acción que mejoren los beneficios obtenidos.

Según Fernández (citado por Vargas-Hernández et al, 2014, p. 257) la base en la que se sustenta la teoría de juegos y la interacción estratégica entre empresas (o jugadores) es que “el bienestar de cada jugador depende no solamente de la decisión que tome, sino también de lo que haga el resto de los jugadores”, es decir, los beneficios que obtengan las firmas dentro de una industria no serán resultado exclusivamente de las decisiones tomadas por sus gerentes o administradores, sino que también,

estarán afectadas por las decisiones tomadas por otras organizaciones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

A. Estrategias competitivas en los micronegocios

Dios y Sanginés (2017) desarrollaron un estudio de caso, titulado Estrategias empresariales: un micronegocio del giro mecánico-automotriz en Guanajuato, con el objetivo de identificar las estrategias genéricas implementadas en un taller mecánico familiar. En dicho estudio, los resultados apuntan a que el planteamiento de objetivos y desarrollo de estrategias de manera consiente en este negocio se ha desarrollado de manera paulatina, al ir el propietario ganando experiencia en el mercado.

B. Importancia de los motivos en la apertura de los micronegocios

En el marco de los micronegocios es imposible ignorar la estrecha relación entre los motivos de apertura de la organización y las decisiones que toman

los propietarios. En su estudio sobre La determinación de objetivos en los micronegocios, Greenbank (2001) concluye que el proceso de toma de decisiones de los dueños, o administradores, de las microempresas es altamente complejo, ya que es el resultado de la interacción de los contextos individuales, sociales y económicos en el que se encuentra inmerso, el de estudios, la situación laboral, la situación familiar y las redes sociales y de amistad, inciden altamente en los propietarios y en sus objetivos.

Los motivos de apertura del negocio representa una parte importante dentro de los cuestionamientos planteados por la ENAMIN 2012 a los propietarios, ya que esto determina si se están planteado objetivos empresariales al largo plazo, como aumentar la rentabilidad buscando créditos que permitan el crecimiento de la empresa o si el negocio es algo temporal hasta encontrar un trabajo como asalariado (INEGI, 2012). Entre las opciones de respuesta que plantea la encuesta se tienen:

1. Tradición familiar.

2. Para complementar el ingreso familiar.
3. Por un mayor ingreso que como asalariado.
4. Única manera para obtener un ingreso.
5. Horarios flexibles.
6. No había oportunidad de empleos.
7. Encontró una buena oportunidad de negocio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El 30.02% de los administradores entrevistados en la ENAMIN 2012 estableció sus precios de venta agregando un porcentaje al costo total de producción, mientras que el 29.90% tomó como base los precios de la competencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Si bien es cierto que los micronegocios funcionan como un buen mecanismo para el desarrollo económico de las regiones en las que se insertan, también es cierto que la poca planeación que se tiene dentro de estas organizaciones ocasiona que su permanencia en el mercado se vea

amenazada, ya sea por la ineficiencia interna o por la competencia con otras compañías mejor organizadas, con mayor poder de mercado y con mejores estrategias.

El planteamiento de las estrategias, usualmente no explícitas, dentro de este segmento empresarial se da regularmente bajo prueba y error, lo que limita que estas se transfieran y permeen hacia otros integrantes de la organización, lo que podría afectar su eficacia.

A través de la revisión de la teoría y los estudios empíricos, se puede apreciar que los propietarios de los micronegocios no siempre basan sus de objetivos en la obtención de un mayor beneficio económico, y estos objetivos personales son los que determinan los objetivos y metas dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Diario Oficial de la Federación (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación.

Retrieved from http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true

Dios, M. A. T. de, & Sanginés, M. L. G. (2017). ESTRATEGIAS EMPRESARIAL ES UN MICRONEGOCIO DEL GIRO MECÁNICOS-AUTOMOTRIZ EN GUANAJUATO. *JÓVENES EN LA CIENCIA*, 3(2), 1354–1359. Retrieved from <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2110/1604>

Greenbank, P. (2001). Objective setting in the micro-business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(3), 108–127. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005531>

INEGI. (2012). Encuesta Nacional de Micronegocios 2012. Ciudad de México. Retrieved from <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/modulos/enamin/2012/>

INEGI. (2015). Censos económicos. Resultados definitivos: Julio 2015.

- International Finance Corporation. (2013). IFC Jobs Study, 150. Retrieved from http://finnfund-new.navigo.fi/ajankohtaista/en_GB/job-creation/_files/89760896104071948/default/IFC_Jobs_Study_January_2013.pdf
- Pedraza Rendón, Ó. H. (1998). La micro y pequeña empresa en México y sus estrategias de competitividad. *Economía y Sociedad*, ISSN 1870-414X, Vol. 3, No. 4 (Imágenes de La Crisis En Los Noventas), 1998, 3(4), 6. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5615794>
- Peña, P., Ríos, I., & Salazar, S. (2012). Los micronegocios en México: razones para emprenderlos, expectativas, tamaño y financiamiento. *Estudios Económicos CNVB*, 1(2011), 75–94.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2009). *Microeconomía*. Retrieved from <http://orton.catie.ac.cr/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=AGRIUAN.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=023065>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (Pirámide, Ed.) (2002nd ed.). México: Grupo Patria Cultural.
- Vargas-Hernández, J. G., Guerra García, E., Bojórques Gutiérrez, A., & Bojórquez Gutiérrez, F. (2014). *Gestión estratégica de organizaciones* (1st ed.). Buenos Aires: Elaleph.
- Vargas Hernández, J. G., Guerra García, E., Bojórquez Gutiérrez, A., & Bojórquez Gutiérrez, F. (2014). *Gestión Estratégica de Organizaciones*. (Elaleph.com, Ed.) (1a ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Insumisos Latinoamericanos.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.