

## **Aplicación de la Planeación Estratégica en las micro y pequeña empresas de Ocosingo, Chiapas**

Cancino, Beatriz Marlene, Gutiérrez, Lillian, Nájera, Liliana del Carmen y Orantes, Giovanni

B. Cancino, L. Gutiérrez, L. Nájera y G. Orantes

Universidad Tecnológica de la Selva. Ocosingo, Chiapas.  
bety1601@hotmail.com

R. Paredes, N. Peña, I. Vacio (eds.) *La Micro y Pequeña Empresa: Un análisis desde la perspectiva económico-administrativa*. Tópicos Selectos de Micro y Pequeñas Empresas -©ECORFAN-San Juan del Río Querétaro, 2016.

## Resumen

Desarrollar el modelo de planeación estratégica es vital para las micro y pequeña empresas para subsistir. La investigación se realizó con el objetivo de analizar el nivel de aplicación de la planeación estratégica en las Mipe de Ocosingo, Chiapas; fundamentándose en la herramienta FODA y el modelo de las 5 Fuerzas de la Estrategia Corporativa de Michael Porter. Para este estudio se utilizó un enfoque descriptivo de corte cualitativo para conocer la opinión de los directores, se logró identificar que más de la mitad desconocen o no aplican la planeación estratégica, una mínima parte reconocen que es una función exclusiva del director. Existe desconocimiento de sus fortalezas y debilidades, pero identifican claramente sus amenazas, reconociendo que es fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. La mayoría de los directores saben en qué consiste su negocio y las directrices para lograr sus metas, pero no existe seguimiento y evaluación.

Palabras claves: Micros y pequeñas empresas, planeación estratégica, FODA, 5 fuerzas de Michael Porter.

## Introducción

La planeación estratégica es una de las funciones indispensables en toda empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; la cual es responsabilidad del director o gerente porque es quien debe tomar decisiones que definan el rumbo de la empresa y sus colaboradores. Por lo anterior, se realizó la investigación con la finalidad de conocer el nivel de aplicación de la función antes mencionada y determinar si las Mipe de Ocosingo, Chiapas realizan planes que les permita tener un mejor crecimiento.

En el municipio de Ocosingo existen 4,957 unidades económicas de las cuales 4,944 son Mipe (INEGI, 2015); del cálculo de la muestra se determinó encuestar a 461 directores de micro y pequeñas empresas de diferentes sectores económicos. Del estudio se genera información sobre el uso que hacen las Mipe de modelos de apoyo como la matriz FODA y las 5 Fuerzas de Porter, modelos que tienen como objetivo realizar un análisis de diferentes factores como son: proveedores, competidores, clientes, entre otros; fundamentales para el crecimiento y la toma de decisiones.

Con este estudio se busca saber si las Mipe de Ocosingo consideran dentro de sus procesos el análisis de factores internos y externos los cuales de no ser comprendidos de forma efectiva podrían estar limitando el crecimiento y migración hacia una empresa de magnitud mediana. Los datos obtenidos servirán para contribuir al desarrollo de futuras investigaciones y diseño de programas de desarrollo enfocados a las Mipe.

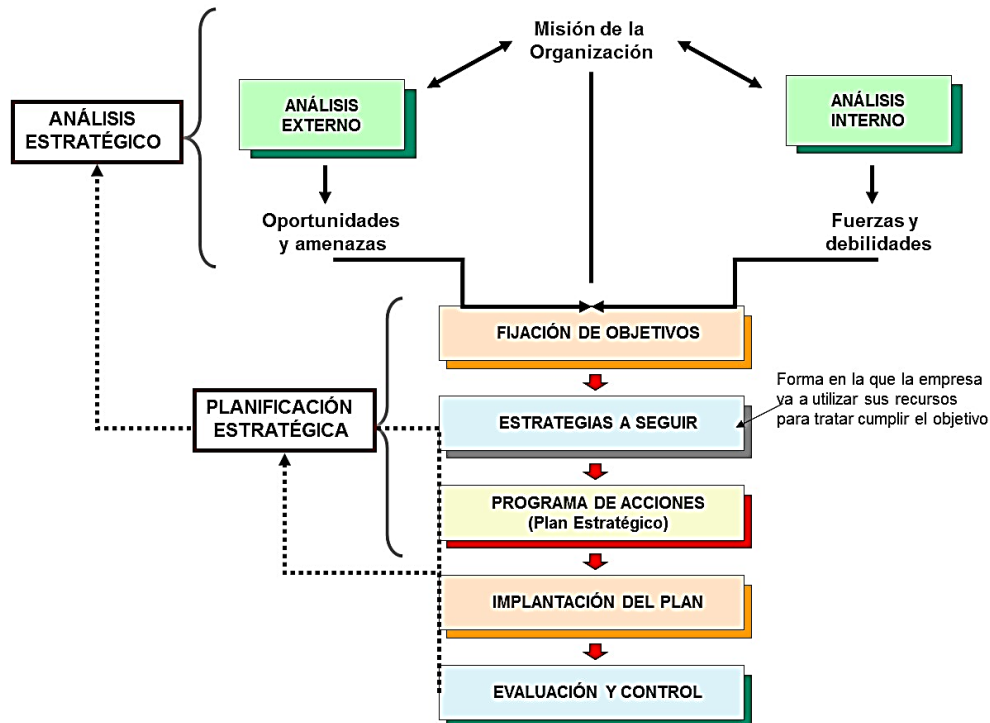
## Revisión literaria

### Planeación estratégica (PE)

Según Aceves (2004) la Planeación Estratégica es la "identificación sistémica y sistemática de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades", de ese entorno en el cual se desenvuelven las Mipe nace la necesidad de comprender los factores que afectan su desarrollo y contemplar las acciones que favorezcan el aprovechamiento de fortalezas y oportunidades.

Aceves (2004) también dice que los objetivos de la Planeación Estratégica son: "permitir la sobrevivencia de las organizaciones, asegurar la permanencia del negocio, maximizar utilizadas, y ser la compañía líder". Los objetivos anteriores pueden ser cumplidos con un perfecto análisis del entorno organizacional. La planeación estratégica implica el desarrollo de un modelo el cual se ilustra en la figura 1, este modelo presenta de forma clara y práctica los pasos para la formulación, puesta en marcha y evaluación de resultados de los planes establecidos.

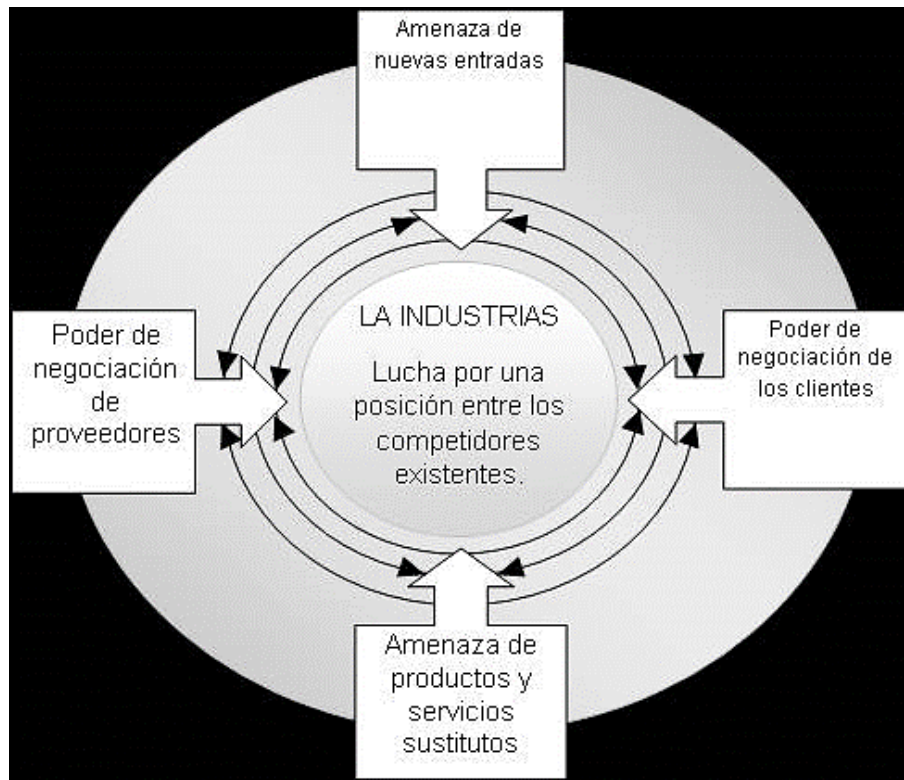
**Figura 1** Modelo de la planeación estratégica



Fuente: David (2003)

Al ser aplicado el modelo de Planeación Estratégica en organizaciones se busca el logro de la identificación de la misión, visión, establecimiento de objetivos y estrategias; es lógico que el modelo pueda ser flexible derivado de los procesos cambiantes y a los cuales toda entidad debe adaptarse. Es importante conocer si las Mipe de Ocosingo utilizan herramientas como el FODA cuya aplicación según Thompson (2004) "proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o endeble", con esto se reafirma que es importante tener un conocimiento claro de las deficiencias y capacidades de las organizaciones, conocer oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Dentro de la Planeación Estratégica existen modelos de desarrollo que permiten que las organizaciones diagnostiquen de forma profunda su posicionamiento en el entorno, un modelo muy aplicado son las "5 Fuerzas de la Estrategia Corporativa", propuesto por Michael Porter en 1980 e ilustradas en la figura 2. Modelo que analiza el riesgo de nuevo ingreso de competidores potenciales o nuevas entradas, la lucha por la posición (rivalidad) con los competidores existentes en la industria, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los proveedores o clientes y la amenaza de productos nuevos o sustitutos.

**Figura 2** Modelo de las "5 Fuerzas de la Estrategia Corporativa de Michael Porter"

Fuente: Stoner, Et al. (1996)

En la siguiente tabla se describen las líneas de análisis de cada estrategia propuesta por el modelo de Porter.

**Tabla 1** Estrategias del modelo de las "5 fuerzas de Porter"

Línea de análisis.	Descripción.
Riesgo de nuevo ingreso de competidores potenciales o nuevas entradas.	Si las barreras de entrada a un mercado no existen o son muy laxas, de forma que se puedan traspasar fácilmente por competidores potenciales, la oferta se satura y sobrepasa rápidamente a la demanda, lo cual ocasiona mayores esfuerzos y menores utilidades.
Grado de rivalidad con firmas establecidas/lucha por la posición en la industria.	La rivalidad depende de la condición de la demanda, lo cual ocurre en mercados maduros (que se mantienen pero no crecen) con empresas consolidadas. Esta rivalidad se acentúa en mercados con pocas barreras de entrada, ya que a menor demanda la lucha por los clientes es mayor, y con ello la rivalidad. Las empresas se contraen, lo cual llega a generar una guerra de precios en la que todos terminan perdiendo.
Poder de negociación de los proveedores.	Cuando los materiales son escasos o difíciles de conseguir, la competencia es excesiva, hay monopolio u oligopolio o se trata de materiales o productos con precios controlados.
Poder de negociación de los compradores.	Los compradores adquieren poder de negociación cuando por cambios de hábitos o poder adquisitivo, mayores exigencias de los clientes o incremento en el número de empresas proveedoras, pueden imponer condiciones para la compra.
Amenazas de productos nuevos y/o sustitutos.	Mientras más parecido sea el sustituto, el precio será menor y la presión sobre la empresa se incrementará.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Aceves (2004)

No existen estudios que centren su interés en conocer como es la aplicación de la Planeación Estratégica en las Mipe mexicanas, aunque se sabe que éstas son el motor de la economía de nuestro país.

Micro y pequeña empresa. Las micro y pequeñas empresas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la importancia de estudiar este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño. Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos (INEGI, 2011). En el Diario Oficial de la Federación de México publicado el 30 de junio de 2009 se establece la estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, de conformidad con los criterios señalados a continuación:

**Tabla 2** Estratificación de empresas

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

Marco referencial Ocosingo. El estudio abarca el municipio de Ocosingo, el cual tiene una extensión territorial de 9, 470 Km<sup>2</sup> siendo el más grande del estado de Chiapas; la población total es de 198,877 con una densidad de 21.0 (hab./km<sup>2</sup>) (INEGI, 2011); y presenta un índice de 90.9% de pobreza (CONEVAL, 2015). Según el informe Panorama Nacional de Chiapas (INEGI, 2011) El 42.6 % de la población de Ocosingo es económicamente activa, el 56.8% restante no realiza actividad económica y el 0.6 % no especifica actividad alguna (ver tabla 3). El número de PYMES del municipio es de 4,944. (INEGI, 2015).

**Tabla 3** Indicadores económicos de Ocosingo

Activa*	42.6%	74.3%	11.5%
Ocupada	98.6%	98.7%	98.0%
No ocupada	1.4%	1.3%	2.0%
No activa*	56.8%	25.1%	87.9%
No especificó*	0.6%	0.6%	0.6%
Situación pobreza <sup>+</sup>	90.9%		
Núm. empresas <sup>^</sup>	4,957		
MiPEs <sup>^</sup>	4,944		

\*Datos tomados de Panorama sociodemográficos de Chiapas (2011)

Fuente: Panorama sociodemográfico de México (2011). <sup>+</sup> Datos tomados de CONEVAL (2015). <sup>^</sup> Datos tomados de INEGI (2015)

El municipio se localiza en el estado de Chiapas, en el cual las Mipe constituyen el 99.6% de las empresas (INEGI, 2014) y que emplean a 79.4% de la población económicamente activa (INEGI, 2014).

## Método

Ésta investigación es de carácter descriptiva, de corte cualitativo, debido a que mide de manera independiente los conceptos y variables de estudio para luego integrar las mediciones de cada una de las mismas, con el objetivo de explicar el sistema de trabajo de las Mipe en el municipio de Ocosingo, Chiapas; de acuerdo a la opinión del director general de las diferentes empresas.

El levantamiento de información fue en el año 2015, se utilizó el cuestionario Análisis sistémico de la Micro y Pequeña Empresa en México (Aguilar, Peña y Posada, 2015), cuyo objetivo es conocer el grado de implementación de las diversas estrategias y técnicas de gestión con una perspectiva sistémica; contiene 131 preguntas cerradas que se clasifican de la siguiente forma: a. Características de la empresa; b. Datos generales del director; c. Infraestructura y TICS de la organización; d. Mercadotecnia, ventas e innovación; e. Finanzas, Dirección y Recursos Humanos; f. Responsabilidad y sustentabilidad. Para realizar la investigación se consideraron 18 preguntas de diversos apartados que tiene el instrumento de investigación enfocadas a la planeación estratégica.

El instrumento busca medir las características del sistema de las Mipe de Ocosingo, Chiapas; desde la perspectiva de una sola persona –el director de la organización– al cual se le pidió que valorara tanto los procesos, como las entradas, salidas y medio ambiente de la empresa. Dada la diversidad de perfiles que tienen estas empresas y que con frecuencia tienen estructuras ambiguas, se tomó la decisión de encuestar al director por ser la persona que toma la mayoría de las decisiones en la empresa.

### Muestra.

Para Sampieri (1991) la muestra es un subgrupo de población que comparten características propias y definidas susceptibles de investigación. Según Castañeda y De la Torre (2002) El cálculo del tamaño de una muestra depende de los siguientes tres factores:

1. El porcentaje de confianza con que se desea generalizar los datos en la población total.
2. El porcentaje de error que se está dispuesto a aceptar en tal generalización.
3. El nivel de variabilidad que se calcula para la comprobación de la hipótesis.

Para esta investigación se trabaja con una población conocida de 4,944 unidades económicas en el municipio de Ocosingo. (INEGI, 2015), por lo cual se aplica la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq} \quad (1)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

Z = nivel o porcentaje de confianza.

p = variabilidad positiva.

q = variabilidad negativa.

e = precisión o error.

N= tamaño de la población.

Para el cálculo de Z se utiliza la tabla del área bajo la curva normal.

Operaciones:

$Z = 95 \% = .9500 / 2 = .4750$  este valor resultado se ubica dentro de la tabla del área bajo la curva normal y se integra el valor con las columnas X y filas Y, entonces  $Z= 1.96$

$p = 50 \% = 0.50$

$q = 50 \% = 0.50$

$e = 5 \% = 0.05$

$N= 4\ 944$

Sustituyendo en fórmula:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.50)(0.50)(4944)}{(4944)(0.05^2)+(1.96^2)(0.50)(0.50)} = 385.12 \quad (2)$$

El tamaño de la muestra para estos valores es de 385 Mipe. Conociendo el tamaño de la muestra se tuvo la capacidad para aplicar 461 encuestas. Para coleccionar los cuestionarios se realizó un muestreo por conveniencia en el que se capacitó aproximadamente a 185 alumnos para que se aplicara el instrumento y luego se capturó en una plataforma por internet diseñada por Aguilar, Posada y Peña (2015).

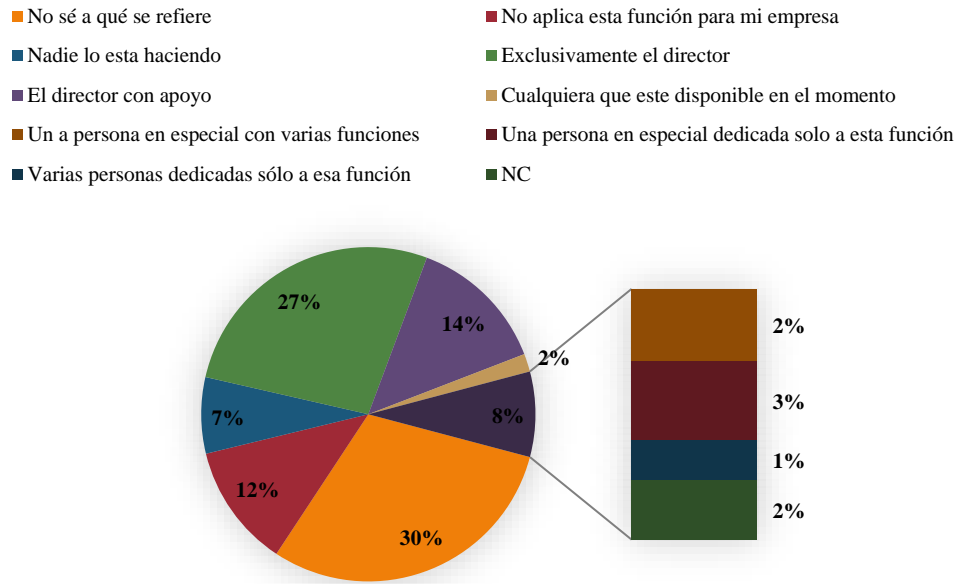
## Resultados y Discusión

**Tabla 4** Aplicación de la función de Planeación Estratégica en las Mipe

No sé a qué se refiere	139
No aplica esta función para mi empresa	55
Nadie lo está haciendo	34
Exclusivamente el director	125
El director con apoyo	62
Cualquiera que esté disponible en el momento	8
Una persona en especial con varias funciones	11
Una persona en especial dedicada solo a esta función	12
Varias personas dedicadas sólo a esa función	6
NC	9

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 1** Aplicación de la función de Planeación Estratégica en las Mipe



Fuente: Elaboración propia

El 49% de los encuestados saben a qué se refiere la Planeación Estratégica y la aplican en la empresa, la mayor parte está de acuerdo en que es una función exclusiva del director. El 51% restante desconocen o no aplican la función en la empresa.

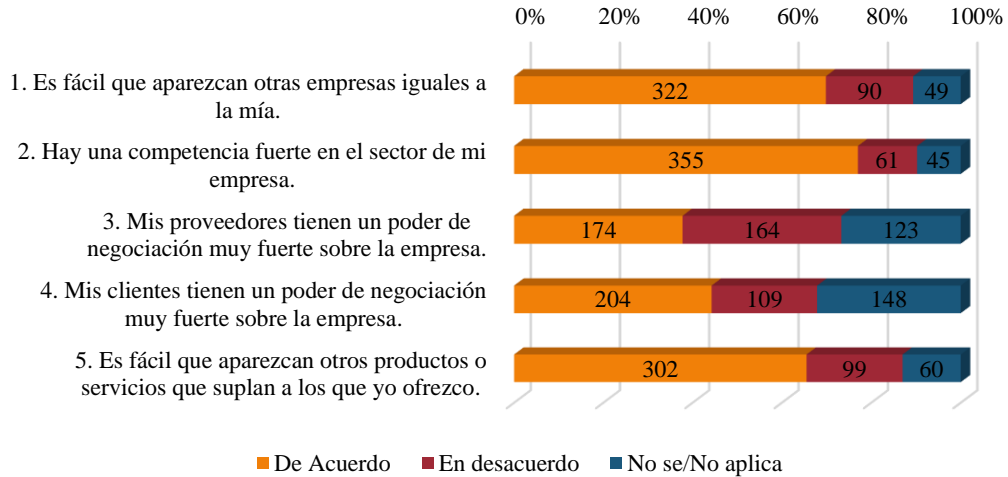
**Tabla 5** Las 5 fuerzas de Porter en las Mipe

	De Acuerdo	En desacuerdo	No se/No aplica	Total
1. Es fácil que aparezcan otras empresas iguales a la mía.	322	90	49	461
2. Hay una competencia fuerte en el sector de mi empresa.	355	61	45	461
3. Mis proveedores tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	174	164	123	461
4. Mis clientes tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	204	109	148	461
5. Es fácil que aparezcan otros productos o servicios que suplan a los que yo ofrezco.	302	99	60	461

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 2** Las 5 fuerzas de Porter en las Mipe



Fuente: Elaboración propia

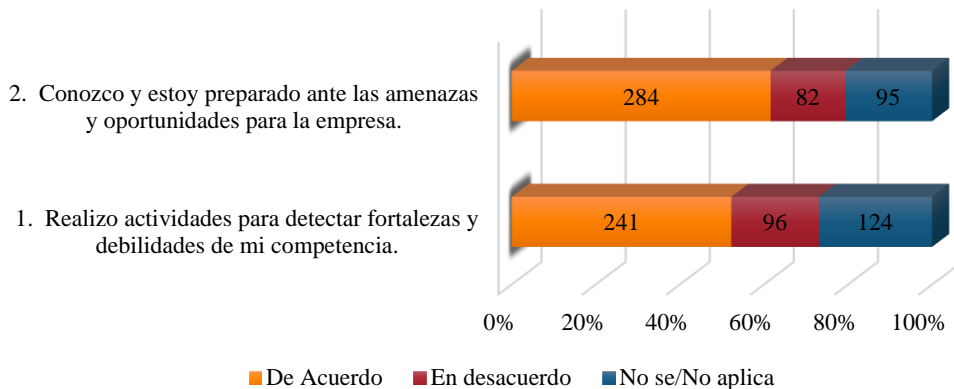
Más del 60% de los directores tienen como principales preocupaciones: la fuerte competencia que existe en el sector al cual pertenece su empresa y la fácil entrada de nuevas empresas que ofrezcan productos nuevos y/o sustitutos. Aproximadamente un 50% de los directores manifiesta estar en desacuerdo o desconocer el poder de negociación de proveedores y clientes en su empresa.

**Tabla 6** Uso del FODA en las Mipe

	De Acuerdo	En desacuerdo	No se/No aplica	Total
1. Realizo actividades para detectar fortalezas y debilidades de mi competencia.	241	96	124	461
2. Conozco y estoy preparado ante las amenazas y oportunidades para la empresa.	284	82	95	461

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 3** Uso del FODA en las Mipe



Fuente: Elaboración propia

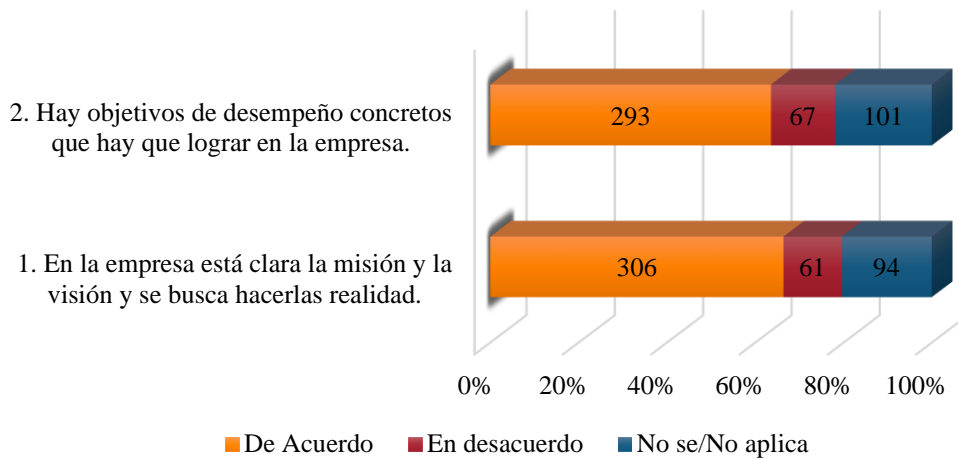
El 50% de ellos conocen y están preparados ante las amenazas y oportunidades del entorno, el 40% realiza actividades para detectar sus fortalezas y debilidades.

**Tabla 7** Existencia de misión, visión y objetivos en las Mipe

	De Acuerdo	En desacuerdo	No se/No aplica	Total
1. En la empresa está clara la misión y la visión y se busca hacerlas realidad.	306	61	94	461
2. Hay objetivos de desempeño concretos que hay que lograr en la empresa.	293	67	101	461

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4** Existencia de misión, visión y objetivos en las Mipe



Fuente: Elaboración propia

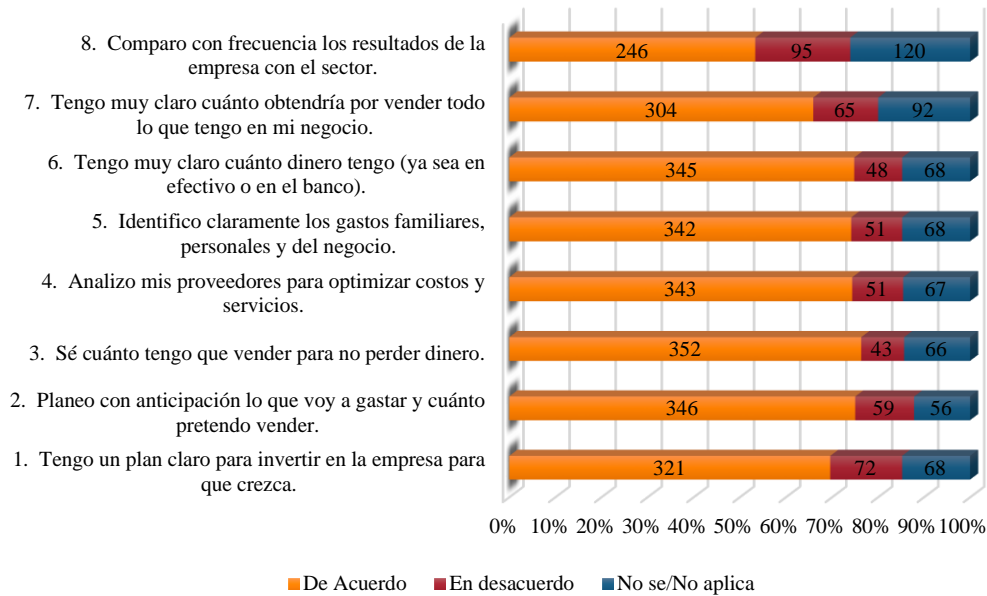
De las Mipe encuestadas más del 50% tiene claro a qué se dedican y qué quieren lograr, aunque no se identifica si la misión, visión y objetivos están plasmados y son conocidos por todo el personal.

**Tabla 8** Aplicación de la planeación en las Mipe

	De Acuerdo	En desacuerdo	No se/No aplica	Total
1. Tengo un plan claro para invertir en la empresa para que crezca.	321	72	68	461
2. Planeo con anticipación lo que voy a gastar y cuánto pretendo vender.	346	59	56	461
3. Sé cuánto tengo que vender para no perder dinero.	352	43	66	461
4. Analizo mis proveedores para optimizar costos y servicios.	343	51	67	461
5. Identifico claramente los gastos familiares, personales y del negocio.	342	51	68	461
6. Tengo muy claro cuánto dinero tengo (ya sea en efectivo o en el banco).	345	48	68	461
7. Tengo muy claro cuánto obtendría por vender todo lo que tengo en mi negocio.	304	65	92	461
8. Comparo con frecuencia los resultados de la empresa con el sector.	246	95	120	461

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 5** Aplicación de la planeación en las Mipe



Fuente: Elaboración propia

En los aspectos considerados para evaluar la aplicación de la Planeación, se identifica que entre el 60 y 70 por ciento de los microempresarios de Ocosingo realizan actividades asociadas a la planeación para tomar mejores decisiones. Se observa que solo la mitad de los encuestados comparan sus resultados contra los de la competencia.

**Conclusiones**

Los resultados arrojados con el estudio son concluyentes en diversos rubros que son parte de la planeación estratégica; como principal hallazgo se tiene que solo un 49% de las Mipe estudiadas refiere conocer sobre la planeación estratégica, se puede pensar que esto no es un porcentaje alto porque son negocios pequeños y no necesitan ciertos procesos esenciales para su subsistencia, pero es necesario considerar que las Mipe necesitan afianzar sus bases organizacionales para dar el salto a medianas empresas que generen mejores rendimientos y fortalezcan una economía en declive.

Es necesario que las Mipe tomen decisiones acertadas para hacer frente al temible y turbulento entorno cambiante que el mundo empresarial de cualquier latitud sufre. Las Mipe deben conocer a fondo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, buscar el cambio constante y fomentar mejoras, puede pensarse que para realizar cambios se necesitan recursos e inversiones, pero hay que recordar que las acciones de mejora se trabajan con los recursos que se tienen, haciendo un buen uso de los mismos.

Para finalizar las Mipe estudiadas deben diseñar estrategias pertinentes que ayuden a soportar la fuerte competencia que existe en el sector y la entrada de nuevas empresas que ofrecen productos y servicios innovadores, y/o sustitutos. También es necesario conozcan el poder que tienen que tienen los proveedores y los clientes en las negociaciones de la empresa.

## Referencias

Aceves, D. (2004). Dirección Estratégica. México, Mc Graw Hill.

CONEVAL. (2015). Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2015: Ocosingo, Chiapas. México, D.F.

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª edición. México, Pearson.

Diario Oficial de la Federación (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Consultado el 26 de septiembre de 2015) de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)

INEGI (2011). Censos Económicos 2009. Recuperado el 01 de septiembre de 2015, [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

INEGI (2011). Panorama sociodemográfico de Chiapas. Aguascalientes, México.

INEGI (2011). Panorama sociodemográfico de México. Aguascalientes, México.

INEGI. (2015). Directorio estadístico de unidades económicas (DENUE). Aguascalientes, México. Recuperado el 08 de febrero de 2015 de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D., (1996) Administration. México. Pearson.