

## Capítulo 4

# ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMERCIAL E INNOVACIÓN EN LAS MYPES DE SAN PEDRO CHOLULA, MEDIANTE UN CUESTIONARIO CUANTITATIVO CON DISEÑO TRANSVERSAL DESCRIPTIVO.

Jorge Lozada Lechuga, Juan Chávez Medina, Eduardo Molina Gayosso, Araceli Ortiz Carranco.

Universidad Politécnica de Puebla

### **Resumen**

En el presente trabajo de investigación, se realizó un estudio exploratorio con el objetivo de determinar las estrategias empleadas por las Mypes que les permitan mantenerse en operaciones en el mercado en el municipio

de San Pedro Cholula, Puebla. Se obtuvieron los estadísticos básicos y se utilizaron las pruebas de Tukey seguida por una prueba de Fisher de comparación múltiple de medias, para contrastar los resultados obtenidos de la aplicación de un

cuestionario cuantitativo con diseño transversal descriptivo; enfocado en los siguientes aspectos: análisis de mercado,

innovación, mercadotecnia, gestión de ventas, ventaja competitiva y ámbito de ventas.

### **Palabras clave**

Gestión comercial, Mypes, estudio exploratorio.

### **Abstract**

In the present research, an exploratory study was carried out to determine the strategies employed by the small business that allow them to stay in the market in the municipality of San Pedro Cholula, Puebla. Basic statistics were obtained and Tukey's tests followed by a Fisher's test of multiple mean comparison were used to compare the results obtained from the application of a quantitative questionnaire with descriptive cross-sectional design; focused on the following aspects: Market analysis, innovation, marketing, business management, competitive advantage and scope of sales.

### **Keywords**

business management, small business, exploratory study.

### **Introducción**

En este estudio se abordaron aspectos estrechamente relacionados con gestión comercial e innovación en el municipio de San Pedro Cholula, Puebla. Para comenzar, es importante hacer clara la diferencia entre una micro y pequeña empresa de acuerdo a la clasificación y datos que proporciona la Secretaría de Economía en México.

Con respecto a las microempresas, cabe mencionar que tienen menos de 10 trabajadores, su volumen ventas puede alcanzar hasta 4 millones de pesos y representan el 95% del total de las empresas, aproximadamente el 40% del empleo en el país;

además, producen el 15% del Producto Interno Bruto.

Refiriéndose a las pequeñas empresas, poseen entre 11 y 30 trabajadores y su facturación puede ser superior a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos; su objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. Las

pequeñas empresas representan aproximadamente más del 3% del total de las empresas y casi el 15% del empleo en el país, asimismo producen más del 14% del Producto Interno Bruto.

En México, las Mypes representan un aspecto muy importante en la economía del país, generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Se calcula que

existen más de 4.1 millones de microempresas que aportan el 41.8% del empleo total. Las pequeñas empresas, suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad.

Tabla 1. Características de las Mypes en México.

Características de la MyPes en México					
Tamaño	No. de trabajadores	Ventas (millones de pesos mexicanos \$)	Representación del total de empresas %	Generan empleo %	Aportan al PIB %
Micro	menos de 10	hasta \$ 4	95	40	15
Pequeña	11 -30	más de \$4-\$100	3	15	14

Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

De la misma forma, la información que presenta la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro,

Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015 realizada por las siguientes instituciones: el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el

Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), del total de empresas consideradas en la ENAPROCE 2015, se reportan la siguiente información: 97.6% son microempresas y concentran el

75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y

tienen poco más del 11% de los ocupados. En este sentido, es importante indicar que el objeto de estudio de este análisis son las mypes del municipio de San Pedro Cholula, Puebla, que posee una población de 129 032 habitantes (INEGI, 2015), la mitad de la población tiene 27 años; por cada 100 personas en edad productiva hay 51.7 en edad de dependencia económica; el promedio de habitantes por vivienda es de 4.2 personas, 3.3% de la población no cuenta con instrucción educativa, 52% tiene educación básica, 20.4%, media superior y

24.1%, superior. La población económicamente activa (PEA) es de 52.2% y la no activa de 47.7% (INEGI, 2015). El municipio cuenta con 9 071 unidades económicas de las cuales 9 018 son mype, que representan 99.4% (INEGI, 2016).

El Municipio de San Pedro Cholula cuenta con 13 juntas auxiliares, las cuales son: Almoloya, San Cosme Tezintla, Acuexcomac, San Cristobal Tepontla, San Agustín

Calvario, Zacapechpan, San Matías Cocoyotla, San Diego Cuachayotla, San Francisco Coapan, Santiago Momoxpan, Rafael Ávila Camacho, San Sebastián Tepalcaltepec, San Juan Tlautla (Gobierno Municipal de San Pedro Cholula, 2017).

Las principales actividades económicas de las micro y pequeñas empresas en las cuales se aplicó la encuesta son las siguientes: Venta al menudeo en comercios no especializados (13.35 %), actividades de servicio de comidas y bebidas (6.16%), venta al por menor de otros productos en

comercios especializados (5.4%), venta al mayoreo de ropa, calzado y textiles (4.7%). A continuación, se definirán las variables que se abordarán en este estudio para contextualizar el trabajo de investigación.

### *Análisis de mercado (información)*

Es una necesidad fundamental para las empresas el analizar las características del mercado en el que se encuentran para determinar las necesidades, deseos y preferencias existentes en el mismo y poder cubrirlas con un producto o servicio, así como también para ratificar la competencia o amenazas de productos sustitutos.

Por lo anterior, el presente estudio toma como relevante, la investigación de mercados que se define como “el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización”. (Kotler P. y Armstrong G.2012:103).

### *Innovación*

El término innovación atiende a la siguiente definición “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. (Manual de Oslo. 2005:56).

## *La innovación en las pequeñas empresas.*

Por necesidad, las pequeñas empresas desarrollan actividades más especializadas y pueden concentrarse en un nicho. Es de la capital importancia para éstas el interactuar de manera eficiente con otras empresas, en el intercambio de conocimientos y algunas veces en las actividades de comercialización.

Una forma para medir la innovación son las encuestas, éstas pueden aportar información significativa sobre el proceso de innovación de la empresa, (aunque existen áreas en las que resulta muy complicado esta medición, tales como: el sistema educativo o los sistemas financieros). Las encuestas permiten definir los modelos y las barreras a la innovación, los cambios en el método de funcionamiento de las empresas y los tipos de innovaciones que se introducen. En las PYME el financiamiento puede ser un factor determinante para la innovación ya que existen altas probabilidades de que carezcan de fondos propios para realizar proyectos de innovación o tienen muchas dificultades para obtener financiamientos externos ya sea por grandes empresas u organismos gubernamentales.

Algunos tipos de innovación son:

producto, proceso, mercadotecnia, comercialización, organización, forma de pago. (Sabbagh, 2011:130).

## *Mercadotecnia*

Definición de Mercadotecnia: definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos. (Kotler P. y Armstrong G.2012:36).

## *Gestión y ámbito de ventas*

Uno de los aspectos más importante dentro de la gestión comercial de una empresa con fines de lucro son las ventas, debe existir una gestión de esta actividad para que la organización pueda tener la liquidez suficiente para hacer frente a sus compromisos de corto plazo y la rentabilidad necesaria para compromisos de largo plazo. Por lo anterior, según (O'Shaughnessy, 2014: 397-400) la gestión de ventas puede incluir los siguientes aspectos: a) la estrategia de ventas: objetivos y patrón estratégico de las ventas, b) estrategia de ventas por cliente individual: compra institucional, planificación y estrategias a nivel de cliente individual; c) problemas operacionales y de gestión: reclutamiento y selección, entrenamiento, manejo de la

fuerza de ventas, motivación de los vendedores, evaluación del rendimiento.

De acuerdo con Drucker (O'Shaughnessy, 2014: 397-400) la gestión conlleva dos aspectos: a) hacer las cosas correctas que se relacionan con el aspecto estratégico de la dirección y b) realizar las cosas correctamente que se relacionan con el aspecto operacional. Una estrategia de ventas puede ser definida como: "Una concepción amplia sobre la forma de manejar los recursos de ventas de la empresa para lograr los siguientes objetivos: visitar determinada clientela objetivo: promover líneas de productos; utilizando diferentes tipos de motivaciones; dando servicio, estableciendo relaciones y recolectando información; todo dentro de ciertos límites presupuestarios". (O'Shaughnessy, 2014: 399)

Es claro que se debe tener un control del proceso de venta así como de la contratación de talentos motivados y capacitados para poder establecer un esquema de ganar-ganar con todos los involucrados en el proceso de gestión de ventas.

### *Ventaja competitiva*

De acuerdo a (Thompson y Strickland, 2012:113), una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una

mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Cabe mencionar, que existen diferentes fuentes de ventaja competitiva: elaborar el producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica. Así también, para crear una ventaja competitiva las compañías deben tratar de proporcionar lo que los compradores consideran como "valor superior".

### **Metodología**

#### *Tipo y diseño de la Investigación*

El tipo de investigación que se abordó en el presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo con un alcance exploratorio, puesto que se desarrolló una investigación que permitió la recolección de datos numéricos a través de encuestas y luego estas llevadas a cuadros estadísticos para contrastar resultados y obtener un concepto final, en este mismo sentido, el estudio tiene como finalidad explorar los factores que pueden incidir las estrategias de ventas y mercadotecnia de la mype en un contexto particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Es necesario señalar también, que la

investigación reunió las características del diseño de no experimental transeccional, debido a que se analizaron las variables tal como se dan en su contexto natural para después analizarlas mediante pruebas estadísticas de comparación múltiple de medias.

### *Instrumento y método*

El instrumento utilizado fue diseñado por RELAYN (Red Latinoamericana de Administración y Negocios), fue aplicado a los directivos (aquella persona que toma la mayor parte de las decisiones estratégicas dentro de la Mype). El instrumento quedó conformado por 6 variables, 1) Análisis de mercado con 8 ítems; 2) Innovación con 8 ítems; 3) Mercadotecnia 11 ítems; 4) Gestión de ventas con 6 ítems y 5) Ventaja competitiva con 6 ítems y 6) Ámbito de ventas con 6 ítems, con una escala tipo Likert de 5 puntos. El periodo de aplicación de las encuestas fue en los meses de marzo y abril del año 2017.

Se determinaron los estadísticos básicos tales como: media, desviación estándar, error típico, y curtosis. Se aplicó una ANOVA de una sola vía con una confiabilidad del 95%, posteriormente se utilizó una comparación múltiple de medias mediante prueba de Tukey (Díaz A. 2009: 126-131) con una confiabilidad

del 95% ( $\alpha=0.05$ ) y contrastando los datos con una prueba de comparación múltiple de medias de Fisher, con la misma confiabilidad que la prueba anterior. Se utilizó el programa estadístico MINITAB Ver. 18.

Para realizar los análisis comparativos, se determinó el tamaño de la muestra buscando tener un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5%, con base en una población de 9,018 unidades económicas, en el municipio de San Pedro Cholula, de acuerdo a INEGI (2016), por lo que se determinó una muestra de 369 encuestas.

Para recolectar la información de las Mypes en el municipio se aplicaron los cuestionarios mediante un muestreo no probabilístico y por conveniencia en el que se capacitó a 122 alumnos para aplicar el instrumento.

### **Resultados**

Con referencia al aspecto de Análisis de mercado, el contraste de medias indica que un área de oportunidad para las Mypes consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la competencia, es decir, no existen herramientas que permitan hacer un análisis comparativo con respecto a las estrategias de su competencia, por lo cual la herramienta

de Benchmarking resulta poco valorada o aplicada en este contexto.

En este sentido, las fortalezas de las Mypes consisten en una evaluación eficiente de los precios y los productos, así como el conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente, además de la calidad en el servicio al cliente.



Gráfica 1. Medias de análisis de mercado para las Mypes de San Pedro Cholula, Puebla.

Con respecto al análisis del factor de innovación de las Mypes, el presente estudio permitió evidenciar que los esfuerzos se enfocan de manera primordial en promover la participación de los empleados para proponer ideas que apoyen la generación de cambios innovadores en los productos, servicios y procesos.

*Estudio exploratorio de las estrategias de gestión comercial e innovación en las mypes de San Pedro Cholula, mediante un cuestionario cuantitativo con diseño transversal descriptivo.*

Sin embargo, también se muestra evidencia significativa de que los directores de las MyPes no consideran relevantes los aspectos de inversión en la innovación de productos asistida por personal calificado.

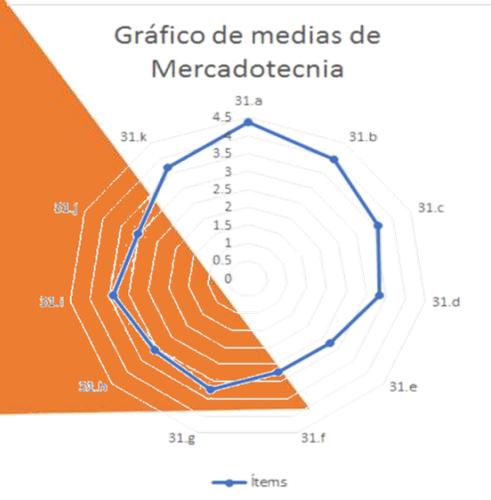
Gráfica 2. Medias de innovación para las



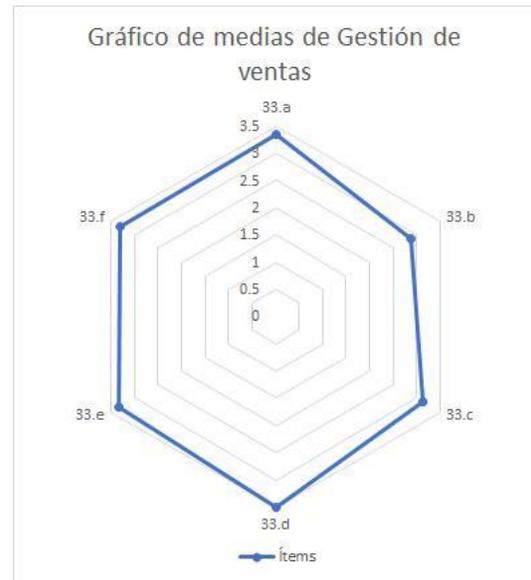
Mypes de San Pedro Cholula, Puebla.

Refiriéndose al aspecto de Mercadotecnia, la comparación múltiple de medias muestra que las estrategias se enfocan en la calidad en el servicio, sin embargo, resulta evidente que una de las áreas de oportunidad consiste en que no se cuenta con la capacidad de otorgar financiamiento a los clientes a corto o mediano plazo, debido a que no se dan facilidades de crédito. Tampoco los directores de las MyPes, consideran relevantes las operaciones de venta con intermediarios o mayoristas.

Gráfica 3. Medias de mercadotecnia de las Mypes de San Pedro Cholula, Puebla.



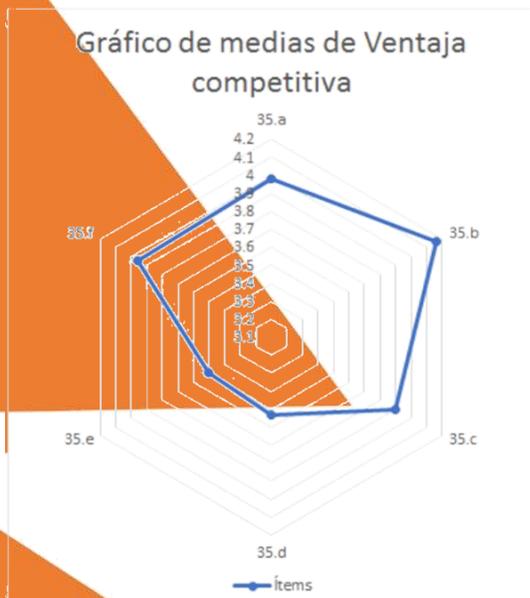
Gráfica 4. Medias de gestión de ventas de las Mypes de San Pedro Cholula, Puebla.



Para el caso de gestión de ventas, el aspecto que muestra mayor área de oportunidad se debe a que no existe una visión de expansión ni diversificación de las actividades económicas. En contraste, los directores consideran relevantes la implementación de estrategias de promoción de las ventas, descuentos a determinados clientes para cerrar las ventas y el marketing relacional.

Referente al aspecto de ventaja competitiva, resulta estadísticamente diferenciable el aspecto de nicho así como el de marca; es decir, se muestra como área de oportunidad la necesidad de enfocarse en nichos de mercado específicos o en el posicionamiento de una marca propia. Sin embargo, las fortalezas corresponden a ofrecer productos o servicios competitivos con respecto al precio y al trato personalizado.

Gráfico 5. Medias de ventaja competitiva de las Mypes de San Pedro Cholula, Puebla.



Finalmente, en el ámbito de ventas existe evidencia de que las Mypes se enfocan tradicionalmente en un mercado local, por lo cual, los directores no consideran relevante dirigir sus actividades comerciales hacia mercados de exportación ni competir en licitaciones para convertirse en proveedores del área gubernamental.

Gráfica 6. Medias de ámbito de ventas de las Mypes de San Pedro Cholula, Puebla.



### Conclusiones

Con base en los resultados previamente analizados es importante concluir que existen áreas de oportunidad muy específicas para los directores de las Mypes del municipio de San Pedro Cholula, las cuales consisten en apoyarse de personal calificado que les permitan efectuar una toma de decisiones pertinente a mediano y largo plazo con el objetivo de minimizar las posibilidades de cierre o quiebra de sus empresas.

Cabe mencionar, que lo anterior se hace evidente en el análisis de los procesos de innovación y de mercadotecnia, debido a que de forma generalizada no se considera relevante la inversión en innovación de los productos, no se aplican los esquemas de crédito para los clientes,

así como tampoco existen mecanismos que permitan implementar programas de visión empresarial, para expansión o diversificación de operaciones comerciales.

Se sugiere establecer programas de vinculación entre empresas de consultoría de negocios y los directores de las Mypes en San Pedro Cholula, para brindarles asesoría con respecto a visión empresarial, con enfoque en posicionamiento de mercado. Lo anterior expuesto, puede representar un área de oportunidad para que las instituciones educativas de nivel superior, puedan contribuir al desarrollo regional en este sector.

Como trabajo a futuro, se contempla por parte de nuestro grupo de investigación el implantar planes de orientación empresarial y asesoría específica de acuerdo a las áreas de oportunidad aquí detectadas para grupos empresariales existentes en San Pedro Cholula.

## **Bibliografía**

- Díaz , A. (2009). "Diseño estadístico de experimentos". Colombia. Universidad de Antioquía.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (J. Mares, Ed.) (Quinta). México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Retrieved April 16, 2017, from <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/Cuantificar.aspx>
- MacDonald, R. (1991). Risky business? Youth in the enterprise culture. *Journal of Education Policy*, 6(3), 255–269. doi:10.1080/0268093910060301
- Kotler, P y Armstrong, G. (2012). *Marketing* , México. Pearson Educación.
- Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. (2005). European Commission. Tragsa.
- O'Shaughnessy, John (2014), *Marketing Competitivo*, España, Ediciones Díaz de Santos.
- Sabbagh, A. (2011). "Método de la innovación creativa". Argentina. Ediciones Granica S.A.

Thompson A y Strickland A (2012), Dirección y Administración Estratégicas Edición Especial en Español. España. Mc Graw Hill.

### ***Páginas Electrónicas***

Gobierno de Cholula, consultado el 10 de junio de 2017, disponible en:

[http://cholula.gob.mx/images/juntas-auxiliares/DIRECTORIO\\_JUNTAS\\_AUX\\_FI NA L\\_4.pdf](http://cholula.gob.mx/images/juntas-auxiliares/DIRECTORIO_JUNTAS_AUX_FI NA L_4.pdf)

Inegi. Sala de prensa, consultado el 10 de junio de

2017, disponible en:

<http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2>

[016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015).

Información por entidad. Consultado el 16 de April 2017, disponible en:

[http://www.congresogto.gob.mx/uploads/finanza/archivo/199/Panorama\\_sociodemogr\\_fico\\_Guanajuato\\_2015.pdf](http://www.congresogto.gob.mx/uploads/finanza/archivo/199/Panorama_sociodemogr_fico_Guanajuato_2015.pdf)

Secretaría de Economía. consultado el 10 de junio de

2017, disponible en:

<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>