

Estrategia de negocios en empresas de panificación

Luis Alberto Luna Torres ¹ y Dra. Martha Leticia Guevara-Sanginés ²

¹ Estudiante de la licenciatura en relaciones Industriales, Campus DCEA, Universidad de Guanajuato; luisluna-777@hotmail.com

² Departamento de Estudios Organizacionales, Campus DCEA, Universidad de Guanajuato; leticiag@ugto.mx

Resumen

Una problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) es la forma en que se administran desde su origen hasta su cierre, su falta de eficiencia y productividad manifestada en la cantidad de unidades económicas de esta naturaleza, su poca participación en la generación de dividendos y un alto índice de mortandad. En este contexto económico se planteó la pregunta ¿cuáles son las estrategias empresariales que aplican los propietarios de las panaderías del estado de Guanajuato? Esta investigación se centró en el funcionamiento de las panaderías tradicionales, específicamente en sus estrategias de negocios. Se aplicó individualmente la Guía de Entrevista de Estrategia Empresarial (GEESEM) a 30 empresarios; posteriormente dos jueces hicieron un análisis de contenido. Los resultados indican que en las panaderías las acciones se distribuyen en tres estrategias genéricas 61% en Liderazgo en costos, diferenciación (28%) y alta segmentación (11%). Las empresas no cuentan con una planeación estratégica, tienen un bajo control en administración financiera, no recurren a una asesoría profesional y carecen del financiamiento necesario para obtener maquinaria que mejore sus procesos y reduzca sus costos. Se elaboraron propuestas de mejora con el fin de reducir los índices de mortandad de estos establecimientos.

Abstract

A problem of micro, small and medium business (MSME) is the way in which they are managed from its very origin to its end, the lack of efficiency and productivity manifested in the number this kind of economic units, the low participation in the generation of dividends, and a high mortality rate. In this economic context following question was inquired: Which are the business strategies applied by the owners of the bakeries of Guanajuato? This research was focused on the performance of traditional bakeries, specifically on their business strategies. An interview about Business Strategy (GEESEM) was individually applied to 30 employers; two judges subsequently conducted a content analysis. The results indicate that in the bakeries studied actions fall into three generic strategies: Leadership in costs (61%), differentiation (28%), and high segmentation (11%). Companies do not have a strategic planning, they lack of controlled financial management, and do not rely on professional advice in order to apply for funds aimed to acquire equipment to improve their processes and reduce costs. Improvement proposals were developed in order to reduce mortality rates of these establishments.

Palabras Clave

Palabra clave 1: Estrategia empresarial, Palabra clave 2: Mipymes, Palabra clave 3: Panaderías, Palabra clave 4: Rendimiento empresarial, Palabra clave 5: Solución de conflictos.

INTRODUCCIÓN

Las estrategias de negocios sirven para lograr productividad y satisfacción en las empresas. Es un conjunto articulado de objetivos, políticas y planes de acción, que se formulan con la finalidad de que los negocios funcionen congruentemente, aprovechen oportunidades y anticipen soluciones a posibles amenazas (Guevara-Sanginés, 2009; Cedeño Gómez, 2005).

Una propuesta para comprender cómo se determina la rentabilidad potencial en un sector industrial (Porter, 1982) sugiere cinco fuerzas competitivas: competidores potenciales, compradores, sustitutos, proveedores, y las empresas actuales del mercado. Además de aportar las estrategias genéricas que son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

Además se resaltan las diferencias entre los sectores industriales (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997) a través de cinco familias de estrategias dirigidas a los negocios medulares: ubicación, diferenciación, elaboración, ampliación y reconsideración.

El sector de panadería tradicional está constituido por una alta proporción de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipymes); en México representan el 99.80% del total de las empresas; ocupan el 72% del total de la fuerza de trabajo y contribuyen con el 52% del PIB nacional (Conducef, 2014). Estas empresas viven una situación de crisis de mortandad, pues en su mayoría no llegan a sobrevivir más de dos años y pocas no alcanzan su madurez.

La esperanza de vida de los establecimientos es baja; se estima que el promedio de vida es de 7.7 años desde su creación (INEGI, 2015). Por lo cual es importante analizar estos negocios con el fin de reducir los índices de mortandad y lograr que estas empresas se encuentren en vías de desarrollo acondicionadas, para consolidarse como empresas maduras, tener mayores ingresos y generar más fuentes de empleo lo que contribuye al bienestar económico del país.

MATERIALES Y MÉTODOS

Objetivo. El objetivo fue conocer cuáles son las principales estrategias que se emplean en el sector industrial manufacturero, específicamente en panaderías del estado de Guanajuato. Mediante una Guía de Entrevista de Estrategia Empresarial (GEESEM), que permitió identificar las principales debilidades que presentan estos negocios y establecer propuestas de mejora.

Participantes. Se contó con la participación de 30, empresarios pertenecientes a la actividad económica panaderías tradicionales del estado de Guanajuato. Se tuvo una mayor participación masculina (63.33%) que femenina (36.67%); la edad promedio fue de 46.03 años (d.s.=15.31). En relación al tamaño de las empresas con base a la estratificación de Mipymes, se contó con la participación de 22 micro y 8 pequeñas, con antigüedad promedio de 29.70 años, (d.s.=27.99). Los participantes ocupaban puestos de: dueño, encargado o coordinador del negocio, y administrador o gerente administrativo.

Instrumento. Guía de Entrevista de Estrategia Empresarial (GEESEM), diseñada a partir del modelo de estrategias de negocios combinando la propuesta de Mintzberg y Porter (Guevara-Sanginés, 2009), que busca identificar las principales estrategias de negocio que utilizan los empresarios a través de la discusión de diversos aspectos generales la organización como: motivación para formar la empresa, planeación, financiamiento, estrategia, organización interna, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades de la empresa y de sus competidores.

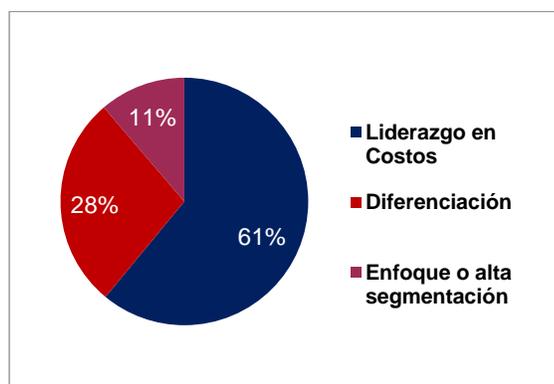
Para el análisis de la información se transcribieron las entrevistas, dos jueces examinaron el contenido utilizando un modelo de categorización diseñado a partir de las estrategias genéricas de Porter y especificaciones de Mintzberg (Guevara-Sanginés, 2009), para identificar con base a unidades semánticas en las entrevistas transcritas las acciones que aplican los

empresarios. Además, se asignó calificación de positiva o negativa, de acuerdo al valor para la empresa.

Se hizo un análisis de distribución de frecuencias.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los empresarios y los encargados de los negocios de panaderías del Estado de Guanajuato indicaron aplicar las estrategias genéricas con un total 364 acciones distinguibles (Tabla 1 y Gráfica 1), que representó un promedio de 12.1 aseveraciones encontradas por panadería en un rango de 4 a 28. De ese conjunto se desprendió la siguiente distribución: Liderazgo en costos obtuvo la mayor proporción pues representó el 61% (con 222 unidades semánticas); en seguida se encontraron las acciones de Diferenciación, que cuentan con el 28% (101 unidades semánticas), y con la menor participación se ubicaron acciones de Enfoque o alta segmentación con 11% (41 unidades semánticas).



Gráfica 1. Distribución de las estrategias genéricas aplicadas por los empresarios de las panaderías. Fuente: elaboración propia informe base de datos GEESEM.

Tabla 1. Estrategias y tácticas por valencia empleadas por los empresarios de las panaderías.

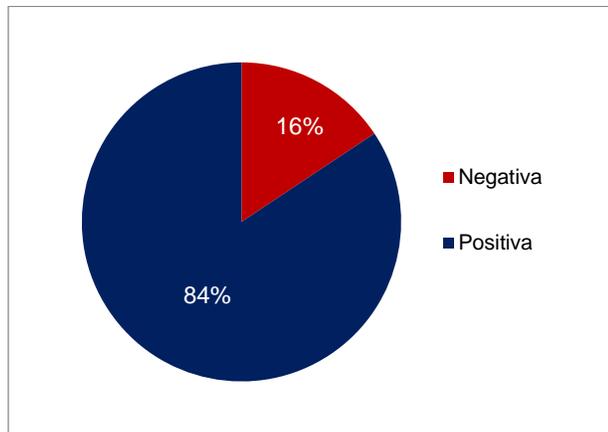
ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	NEGATIVA	POSITIVA	TOTAL
Liderazgo en costos (61%)	Bajos precios	15	5	20
	Control de Costos	18	66	84
	Control de gastos indirectos	0	1	1

	Estructura	8	39	47
	Evitación de cuentas marginales	1	8	9
	Experiencia	1	30	31
	Instalaciones capaces de producir eficientemente	1	8	9
	Inversión-reinversión	3	12	15
	Minimizar costos de Investigación y Desarrollo	2	4	6
Total		49	173	222
Diferenciación (28%)	Cadena de Distribuidores	2	8	10
	Diseño o imagen	0	26	26
	Servicio a Clientes	0	28	28
	Tecnología	0	37	37
Total		2	99	101
Enfoque o Alta segmentación (11%)	Enfocarse a un mercado de compradores	3	16	19
	Nicho de mercado	3	19	22
Total		6	35	41
TOTAL GENERAL		57	307	364

Fuente: Elaboración propia con la base de datos de GEESEM.

En lo concerniente a la valencia de las estrategias genéricas, se detectó que las empresas panaderas participantes han optado por aplicarlas de manera positiva, pues su proporción fue de 84%; mientras que las acciones negativas representaron solamente el 14% (Gráfica 2). Esta relación poco común, pues típicamente la proporción es 75% positivas. Ello se puede deber principalmente a que muchas de las empresas participantes en este estudio se encontraban en una etapa de vida madura y de consolidación en el mercado; en tanto que solamente una pequeña cantidad apenas se

habían iniciado en el mercado, una antigüedad en la que existe el mayor riesgo de mortandad de estos negocios.



Gráfica 2. Distribución de la valencia de las estrategias genéricas aplicadas por los empresarios de las panaderías. Fuente elaboración propia informe base de datos GEESEM.

CONCLUSIONES

Debilidades de las empresas panaderas

Las micro, pequeñas y medianas empresas son importantes por la generación de empleos que aportan a nivel estatal y nacional, además producen riquezas que elevan el PIB del país, aunque en menor cantidad que las empresas grandes. Es importante que las Mipymes—denominadas así por su tamaño— mejoren sus estrategias con el fin de que puedan conformarse como empresas robustas para generar mayores ganancias y consolidarse como empresas maduras en el mercado.

Los principales factores de riesgo que se observaron mediante el análisis de las acciones aplicadas de manera negativa fueron que: las empresas panaderas no cuentan con planes solventes, ni con cálculos de costo en un nivel que les permita manejar precios asequibles y rentables en el mercado. Se observaron grandes diferencias de precios en el sector.

La falta de una contabilidad adecuada suscita que estas empresas tengan conflictos con los gastos fijos que se requieren solventar de manera cotidiana, como son el pago de impuestos, sueldos

y rentas. Ello provoca que se tengan pérdidas y apuros económicos.

Las panaderías tienen otras carencias como no invertir habitualmente en apoyo legal, ni en programa de capacitación, ni en asesoría contable. No poseen personal calificado, pues ven innecesario invertir en la preparación de manuales de organización y de recursos humanos que contengan una descripción de procedimientos y puestos que propicien el correcto desarrollo de actividades, control, administración del personal y de la producción.

En algunas de estas empresas se presenta la situación de no tener en cuenta el nivel de producción que deben realizar, ya que desconocen la importancia de establecer un equilibrio entre el precio y el producto que se elabora para forjar las ganancias esperadas.

Por otra parte, se observó que solamente algunos establecimientos cuentan con una infraestructura que tenga la capacidad de producción esperada, así como el correcto funcionamiento y el justo mantenimiento, para que se desarrolle de la mejor manera la empresa.

Un grupo de estos negocios no genera nuevos productos, ni invierte en nueva maquinaria para generar mejores procesos de producción y reducir costos, además de no contar con los medios suficientes para distribuir el producto y que se logren mayores ventas. Esto propicia que al no poder competir con otras empresas del sector, no se tenga la solvencia suficiente para continuar en el mercado.

Se descubrieron otros factores que se presentan en menor cantidad, pero que también generan conflicto en el desarrollo de estas empresas y es que varias de ellas no se atreven a incursionar en nueva clientela, ni en abrir expendios o locales nuevos que produzcan una mayor cantidad de ventas además del negocio medular.

Propuestas de mejora para las empresas panaderas

Es importante que los empresarios de los establecimientos de panaderías tradicionales, se centren en la generación de acciones encaminadas al desarrollo de sus negocios, ya que son las personas que toman las decisiones con relación al crecimiento de sus empresas.

Los negocios de panaderías, al igual que muchas de las empresas Mipymes, deben concentrar su utilidad en gastos solamente de la empresa (y no mezclarlos con el gasto familiar) para solventar los problemas financieros que se vayan suscitando, sin tener la necesidad de optar por otros recursos económicos que generen endeudamiento y a futuro no poder solventarlos.

Es conveniente introducir al negocio asesoría externa que auxilie en los procesos de producción, capacite al personal, lleve la contabilidad, además de revisar aspectos de mercadotecnia, para elevar los ingresos y favorecer al crecimiento de la empresa.

La definición de un modelo de negocios es necesaria para desarrollar nuevos productos o mejorar los ya existentes, con el fin de satisfacer a los clientes en materia de innovación generando siempre un buen sabor y una excelente calidad. Un modelo claro de negocios contribuye a llegar a nuevos segmentos, y ayuda a incrementar las ventas y las ganancias netas.

También es importante que las empresas panaderas se provean de los recursos necesarios para propiciar su desarrollo. En ese sentido pueden recurrir a los apoyos gubernamentales o privados, para obtener un financiamiento oportuno y una capacitación actualizada que contribuya a establecerse de manera permanente en el mercado. Sin olvidar que es necesario tener un plan de negocio bien estructurado para poder solventar los créditos y que estos no terminen por hacer fracasar el negocio.

AGRADECIMIENTOS

A los empresarios que aceptaron participar. A la Dirección de Apoyo a la Investigación y el Postgrado de la Universidad de Guanajuato que apoyó financieramente el proyecto.

REFERENCIAS

[1] Cedeño Gómez, Á. (2005). Administración de la empresa (2 ed.). San José, Costa Rica: Universidad estatal a distancia.

[2] Porter, M. (1982). Estrategia competitiva Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. México : Continental, S.A.de C.V.

[3] Mintzberg, H; Quinn, J; y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Edo. México: Pearson Educación.

[4] Condusef. (Agosto de 2014). Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. Obtenido de http://www.condusef.gob.mx/PDFs/Comunicados/2014/com63_PresentacionMIPYME.pdf

[5] INEGI. (2015). Primeros resultados de una investigación de demografía económica que se desarrolla en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf.

[6] Guevara-Sanginés, M.L. (2009). Estrategias y voluntad en empresarios de Guanajuato. En J.J.Huerta Mata y D. Montalvo M (Comps.). Retos, expectativas y competitividad de la microempresa. Guanajuato: librosacieloabierto.