

EL PROCESO DE PLANEACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE TUXTEPEC, OAXACA

Jessica Isabel Rodríguez-Martínez^{1,2}, Martha Leticia Guevara-Sanginés³,
José Antonio Hernández Contreras², Dulce Marisol Arteaga Godoy^{1,4}

¹Universidad de Guanajuato, Estudiantes del Doctorado en Gestión y Economía de las Organizaciones. ²Universidad del Papaloapan, ³Universidad de Guanajuato, ⁴Instituto Tecnológico Superior de Guanajuato.

jess.rodriguez.mt@gmail.com, jrodriguez@unpa.edu.mx

RESUMEN

El término MiPyME se forma por las primeras letras de las palabras micros, pequeñas y medianas empresas, este tipo de empresas es importante en México porque representan la mayor proporción de los negocios que existen en el país, y aunque generan gran parte de los empleos su productividad y rendimiento no pueden compararse con los de las grandes empresas. En este sentido, se ha visto que no existe formalidad dentro de sus procesos internos y esto las lleva a tener problemas en su operación y futura subsistencia. La planeación permite definir lo que un negocio quiere realizar en el futuro, pues se encarga de definir los objetivos, recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de forma adecuada, lo que puede lograrse a través de los planes, ya que proporcionan un enfoque para alcanzar los objetivos. El objetivo general de la investigación fue realizar un diagnóstico para conocer la forma en la que los empresarios de micros y pequeños negocios de la categoría de alimentos y bebidas de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca llevan a cabo la planeación en sus negocios, a través de la aplicación de un cuestionario, con la finalidad de encontrar áreas de intervención y estrategias de mejora para la empresa. Se diseñó un cuestionario que consta de 29 preguntas, 14 de ellas se refieren a datos generales, identificación del negocio, financiamiento y motivación, y las otras 15 se enfocan específicamente al área de planeación. Para el análisis de datos se realizó una distribución de frecuencias. Participaron 141 encargados de negocios, 80 mujeres y 61 hombres, en lo que respecta a la escolaridad se observó que el 29% de los participantes estudió hasta secundaria, el 27% licenciatura y el 21.5% preparatoria. Dentro de los resultados principales se encontró que el 62.5% de los empresarios encuestados dijo que sí establecen objetivos para el negocio, pero no lo hacen por escrito, y el 31.2% mencionó que dichos objetivos se establecen con una temporalidad máxima de seis meses, además el 60.4% de los empresarios argumentaron que los objetivos sí son compartidos con todo el personal. El 70.1% de los encuestados resaltó que sí le dieron seguimiento a los objetivos que plantearon el año pasado, también el 89.5% comentó que los objetivos son establecidos por el dueño. El 44.4% de los encuestados mencionó que sí se tiene establecida una misión y una visión, aunque no por escrito. En conclusión se observó que los empresarios de las micro y pequeñas empresas comienzan a pensar en que la planeación puede ayudarles a mejorar sus negocios, por lo que han dado pasos para establecer y seguir objetivos de manera intuitiva, sin embargo aún es necesario que todo este proceso se haga de manera formal, razón por la que es necesario fortalecer los conocimientos y práctica para que el proceso de planeación se efectúe de manera correcta y formal, para que se logren mejoras en la productividad y rendimiento de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas y negocios familiares representan una gran oportunidad para el desarrollo económico del país por la participación que tienen en los diferentes sectores, sin embargo, a pesar de que son una parte importante de la economía del país se ha identificado que presentan una serie de problemáticas en su funcionamiento que afectan su mantenimiento, crecimiento y subsistencia, esto considerando que en México la esperanza de vida de un establecimiento al nacer es de 8.4 años, mientras que al llegar un negocio a los 5 años su esperanza de vida sube a 10.2 años. Sin embargo, para 2019 de cada 100 establecimientos que nacieron 52 de ellos murieron antes de cumplir el segundo año, 31 antes del primer año y 21 entre el primero y antes de cumplir el segundo

año, observándose que la proporción de muertes disminuye a medida que los negocios tienen mayor edad de creación. Sin embargo, durante la pandemia COVID-19 se observó que muchos negocios desaparecieron, pero también surgieron nuevos (aunque no en la misma proporción). La tasa mensual de muertes fue de 1.45% mientras que la tasa de nacimientos fue de 0.81%, lo que significa que de cada 10,000 negocios existentes en el lapso de un mes murieron 145 y nacieron 81 (INEGI, 2024).

En este sentido, una forma de ayudar a este tipo de negocios es a través del uso adecuado de la administración, ya que esta permite darle forma a las organizaciones mediante el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas (Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 1996), por lo que la administración ayuda a alcanzar las metas al dar formalidad al negocio, en especial si se aplica de forma correcta la planeación, ya que permite determinar el rumbo que un negocio habrá de seguir.

La planeación es la primera función administrativa y define lo que se pretende realizar en el futuro y cómo se debe realizar, es decir, se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional, así como los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada; incluye seleccionar proyectos y objetivos, decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos y tomar decisiones. La principal consecuencia de la planeación son los planes, que proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2018) y pueden ser proyectados a diferentes períodos de tiempo y abarcar una o todas las áreas de la empresa.

TEORÍA

La administración constituye una disciplina fundamental en el ámbito organizacional, puesto que se define como el proceso sistemático de diseñar, mantener y desarrollar organizaciones mediante la coordinación eficaz de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para el logro de objetivos predeterminados (Koontz & Weihrich, 2018). Ya que representa tanto una ciencia social aplicada como un arte práctico al combinar principios teóricos con habilidades creativas para resolver problemas complejos en contextos organizacionales dinámicos (Chiavenato, 2019). Su carácter interdisciplinario integra conocimientos de economía, psicología, sociología y matemáticas, configurándose como un campo de estudio esencial para la gestión eficiente de cualquier tipo de organización, ya sea empresarial, gubernamental o del tercer sector (Daft, 2018).

Esto convierte a la administración en un elemento esencial para las organizaciones, ya que su adecuado uso permite que las empresas puedan adaptarse a los cambios del entorno, así como también sus dirigentes pueden tomar decisiones informadas y mantener un enfoque estratégico en todas sus operaciones, puesto que ayuda a liderar y motivar a las personas que conforman a la organización (Daft, 2021). Por lo que se puede decir que la administración es la base para el logro de los objetivos empresariales, al implicar la coordinación de personas, procesos y tecnologías (Chiavenato, 2020). Por tal razón al aplicarse adecuadamente la administración las empresas pueden maximizar la productividad, mejorar la calidad y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Una buena administración contribuye a una mejor comprensión del cliente, una mayor eficiencia operativa y una ventaja competitiva sostenible (Kotler y Armstrong, 2021), cuestiones elementales en este entorno empresarial tan competitivo que enfrentan todas las empresas actualmente, por lo que una gestión adecuada de los recursos disponibles es vital para la supervivencia, desarrollo y éxito de las empresas, esta gestión se puede realizar de mejor forma si se aplica el proceso administrativo.

El proceso administrativo es el conjunto sistemático de funciones que los administradores ejecutan para coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Esta secuencia es cíclica, dinámica e interdependiente, se refiere a las funciones administrativas fundamentales que permiten dirigir y controlar una organización de forma racional y eficaz (Chiavenato, 2006). El proceso administrativo fue detallado por Henry Fayol,

ingeniero francés, que describió sus fases y características en su obra: "Administración industrial y general" en 1916, además estableció las funciones administrativas como parte esencial de la gestión, proponiendo originalmente cinco: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar, que con el tiempo se sintetizaron en las cuatro funciones actuales: planeación, organización, dirección y control, las cuales permiten mantener el orden interno de la empresa, establecer prioridades claras y supervisar los resultados de forma objetiva. Esto es crucial para tomar acciones correctivas a tiempo y asegurar el cumplimiento de las metas.

La planeación constituye el primer paso del proceso administrativo y se encarga de sentar las bases para una gestión profesional dentro de una institución. Su función es proporcionar dirección y orientación, marcando el camino que la organización pretende seguir. Además, permite que la propia institución se evalúe y determine las estrategias administrativas más adecuadas para lograr un desarrollo sostenible y rentable a lo largo del tiempo (Louffat, 2015); se basa en principios que actúan como directrices para los procesos, tomando en cuenta la secuencia y el tiempo necesario para cada actividad propuesta por la administración.

En esta etapa inicial, resulta esencial tener un conocimiento profundo sobre el propósito de la entidad, incluyendo sus políticas, un marco normativo y las funciones de los integrantes, pues se debe tener una perspectiva general del propósito de la empresa (Arias y Palacios, 2021). Por lo tanto, la planeación se encarga de asegurar el presente de la organización en el futuro (Gonzales, 2019), ya que es esta fase se diseñan estrategias para alcanzar las metas a lo largo de un período determinado, lo que exige un proceso minucioso para lograr eficiencia y eficacia en las etapas siguientes. Esto se debe a que responde a cuestiones fundamentales para el propósito de cualquier organización, estableciendo claramente la dirección a seguir en la entidad. Las aspiraciones a mediano y largo plazo se abordan a través de la planificación, mientras que las perspectivas a corto plazo se gestionan mediante planificaciones operativas, todas alineadas con los objetivos institucionales (Delgado y Achundia, 2023).

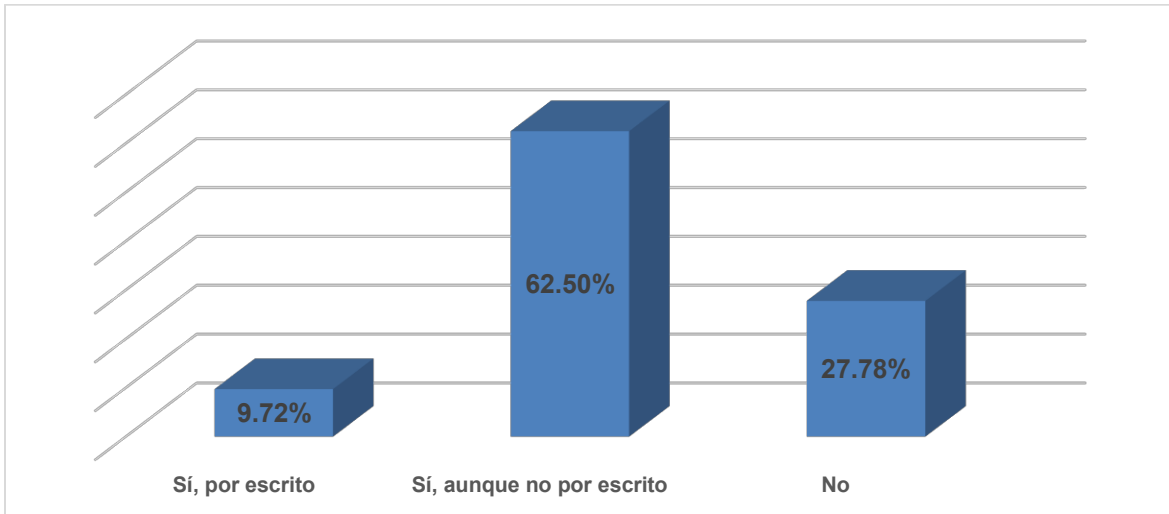
MÉTODO

La investigación presentada es de tipo descriptivo. El objetivo general fue realizar un diagnóstico para conocer la forma en la que los empresarios de micros y pequeños negocios de la categoría de alimentos y bebidas de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca llevan a cabo la planeación en sus negocios, a través de la aplicación de un cuestionario, con la finalidad de encontrar áreas de intervención y estrategias de mejora para la empresa. Para recabar la información se diseñó un cuestionario que consta de 29 preguntas; 14 de ellas se refieren a datos generales, identificación del negocio, financiamiento y motivación, y las otras 15 se enfocan específicamente al área de planeación.

El instrumento proporcionó información tanto cualitativa como cuantitativa. Para la investigación se visitaron los negocios y se aplicó el instrumento a los encargados de los negocios, En total participaron 144 empresarios, pero sólo 141 de los encargados de negocios respondieron a las preguntas relacionadas con género y escolaridad, todos los empresarios pertenecen a la categoría de alimentos y bebidas de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca (80 mujeres y 61 hombres); de ellos el 29% estudió secundaria, el 27% licenciatura y el 21.5% preparatoria. Para el análisis de datos se realizó un análisis de distribución de frecuencias.

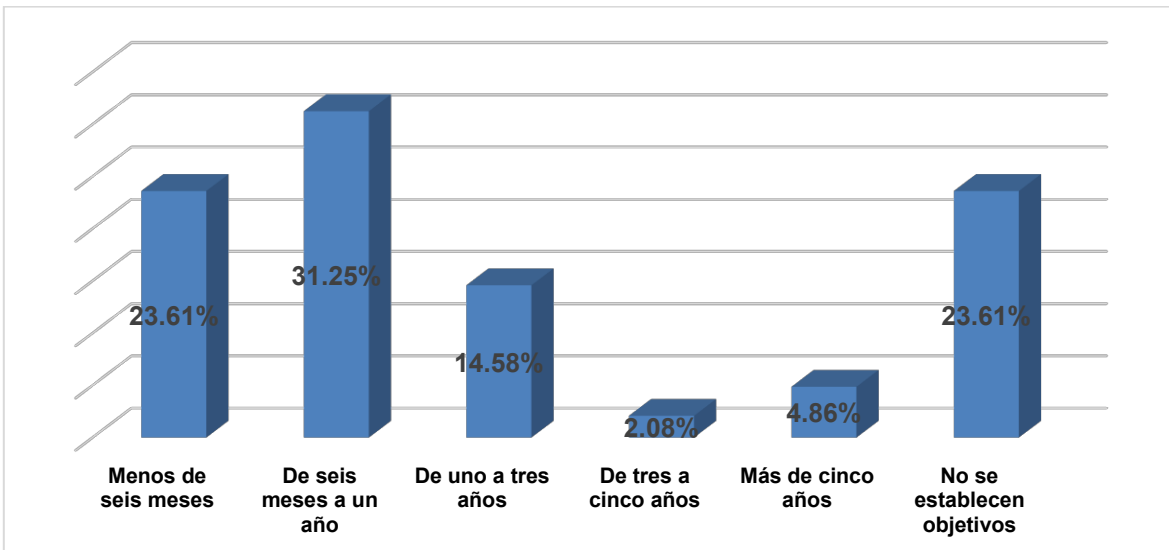
RESULTADOS

Dentro de los resultados principales del estudio se destaca que el 62.5% de los empresarios mencionó que sí establecen objetivos para cumplir en el negocio, aunque también admiten que esos objetivos no están establecidos por escrito, y sólo el 9.72% los establecen por escrito. Por otro lado, el 27.78% de los participantes dijo no establecer objetivos para su negocio, lo cual es preocupante debido a que los objetivos marcan el rumbo que debe seguirse y de esta forma hacer crecer o mantener a un negocio, por tal motivo es importante que no sólo se establezcan objetivos, sino que también estén por escrito para que puedan ser conocidos por todos los integrantes del negocio y no queden sujetos a la interpretación de cada quien (Gráfica 1).



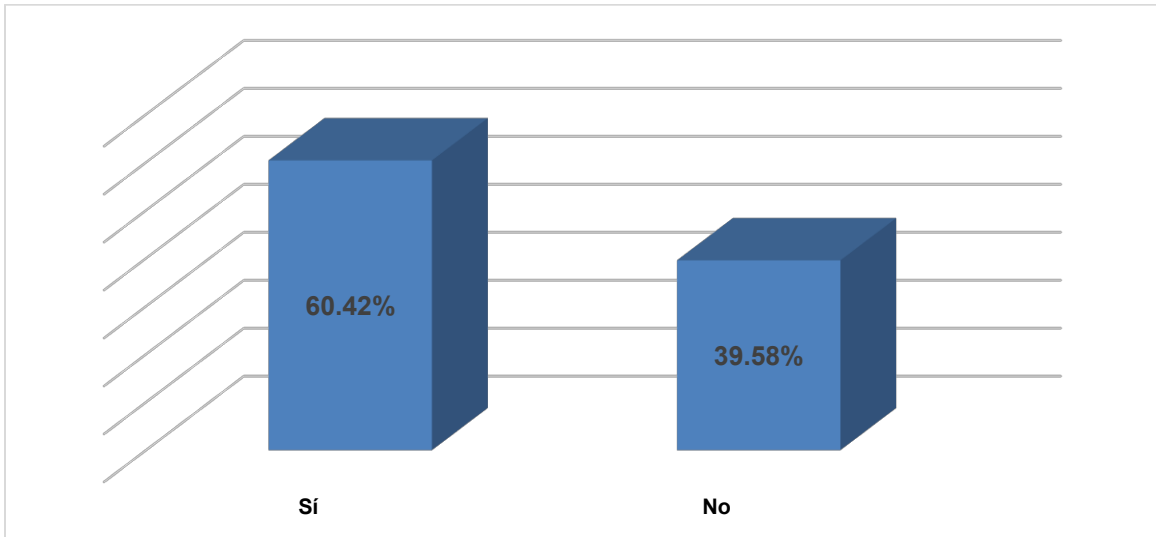
Gráfica 1. Forma de establecer los objetivos del negocio
 Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario aplicado (2025)

Mientras que al analizar la temporalidad de los objetivos se encontró que los empresarios se concentran más en el corto tiempo, ya que el 31.25% de los participantes estableció objetivos para cumplirse en un período de seis meses a un año y el 23.61% elaboró los objetivos para cumplirlos en un período menor a seis meses; esto debido a que los empresarios piensan más en subsistir que en un crecimiento a largo plazo (Gráfica 2).



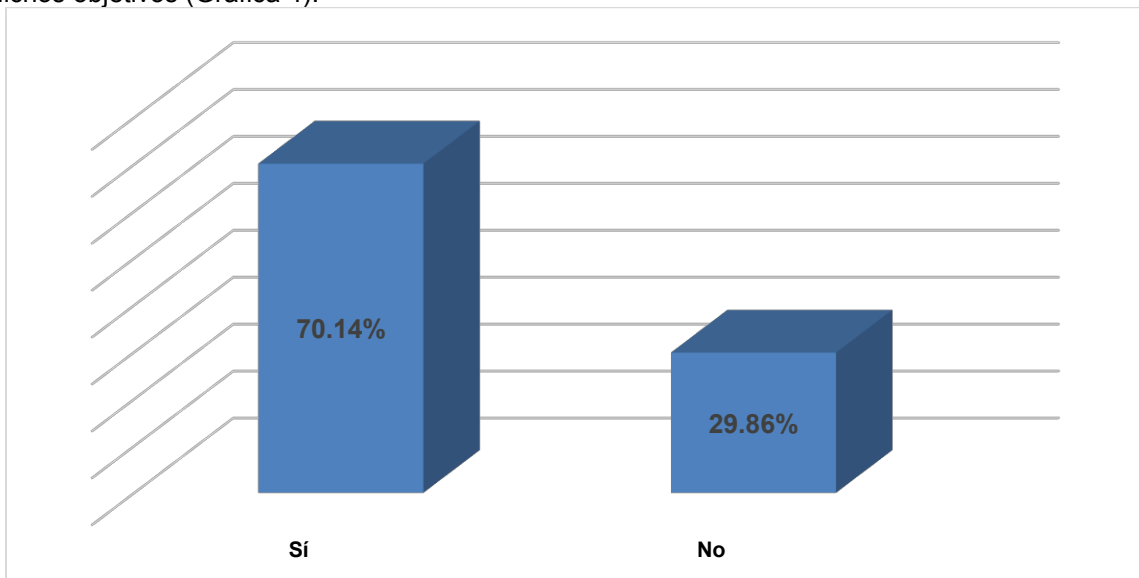
Gráfica 2. Temporalidad de los objetivos establecidos para el negocio
 Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario aplicado (2025)

También se encontró que el 60.4% de los empresarios argumentó que los objetivos si son compartidos con todo el personal para que todos los conozcan y puedan seguirse de manera adecuada, sin embargo, es importante destacar que al no contar con éstos por escrito en ocasiones se pierde el enfoque en ellos o no se logran de manera adecuada pues no todos los integrantes del negocio recuerdan de manera exacta los objetivos que deben cumplir (Gráfica 3).



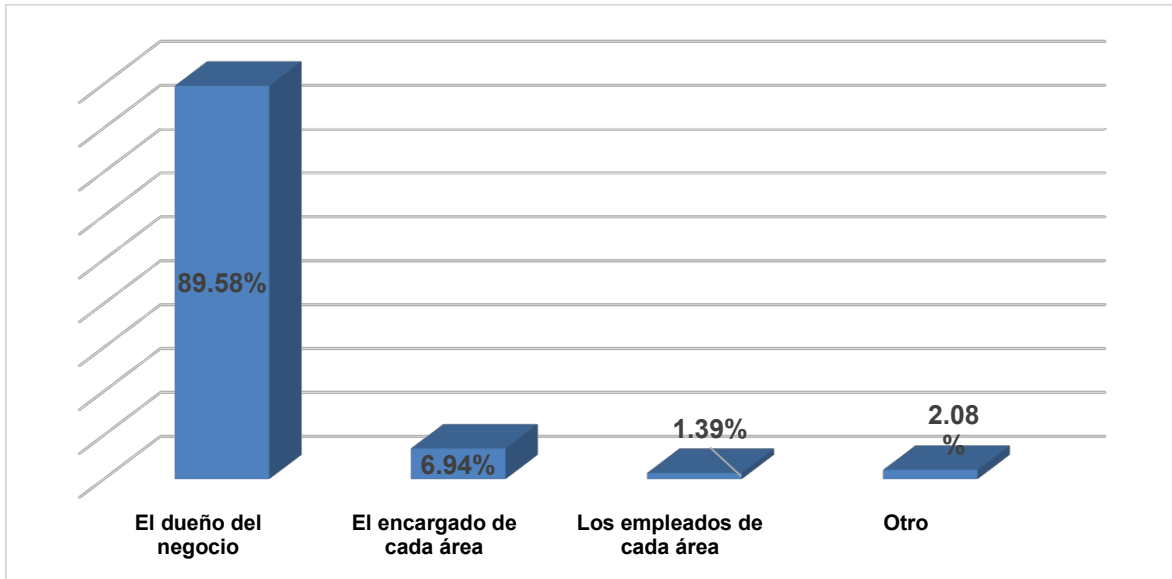
Gráfica 3. Los objetivos se comparten con todo el personal
 Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario aplicado (2025)

En relación al seguimiento de los objetivos, el 70.14% de los empresarios mencionó que sí se ha dado seguimiento a los objetivos que se establecieron el año pasado, sin embargo no se establecieron parámetros que permitieran observar debidamente el grado en que se han cumplido dichos objetivos (Gráfica 4).



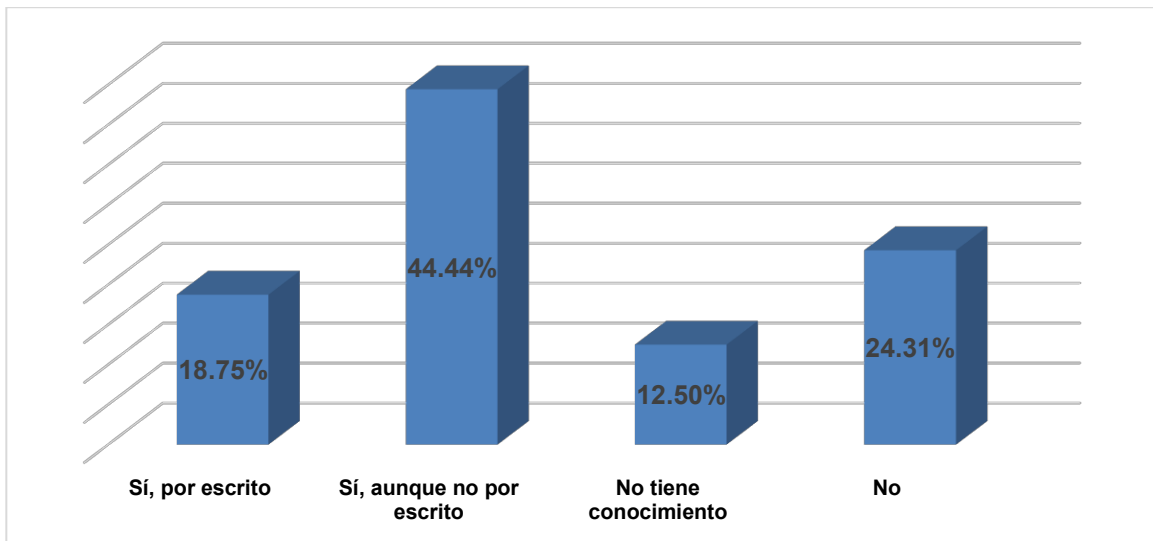
Gráfica 4. Seguimiento a los objetivos del año pasado
 Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario aplicado (2025)

Al ahondar sobre el establecimiento de los objetivos se observó que en el 89.5% de los negocios los objetivos son establecidos por el dueño, ya que es el quien se encarga de establecer el rumbo que quiere que se siga para el negocio y es su visión la que guía las acciones presentes y futuras que se realizan en la empresa, y en muy poca medida participan los encargados de otras áreas o los empleados cuando se trata de establecer objetivos (Gráfica 5).



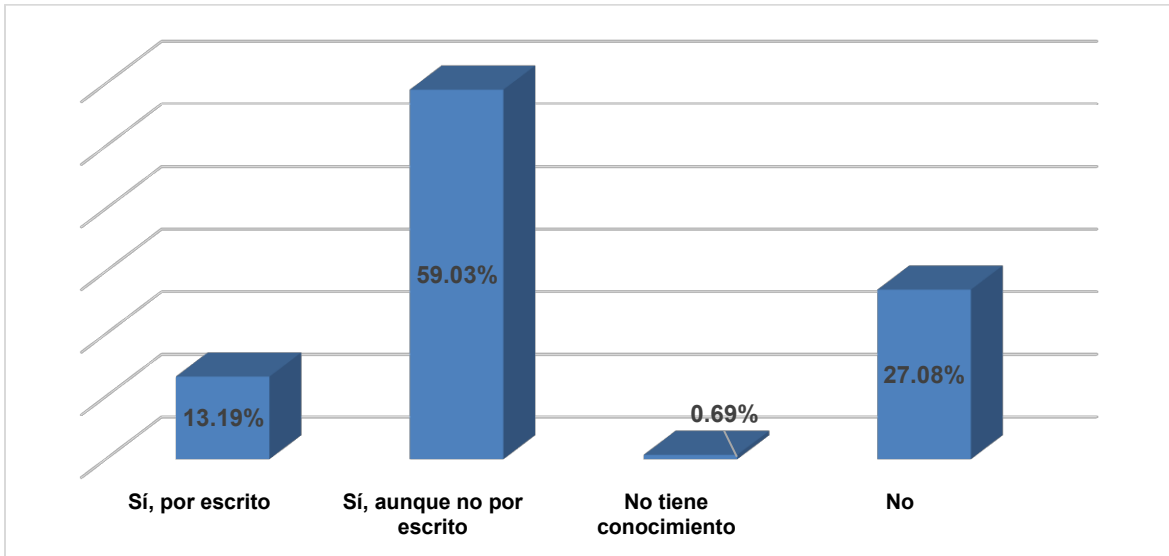
Gráfica 5. Responsable de establecer los objetivos para el negocio
 Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario aplicado (2025)

Se encontró que el 44.4% de los empresarios encuestados mencionó que sí se tiene establecida la misión, la visión y los valores para el negocio, sin embargo, ésta filosofía institucional no se encuentra establecida por escrito, mientras que el 18.75% mencionó sí tenerla establecida de forma escrita para que pueda ser consultada y seguida de manera adecuada, ya que al contar con una misión, visión y valores establecidos todos integrantes de la empresa pueden identificar la razón de ser del negocio y enfocarse en cumplir lo que establece la filosofía institucional (Gráfica 6).



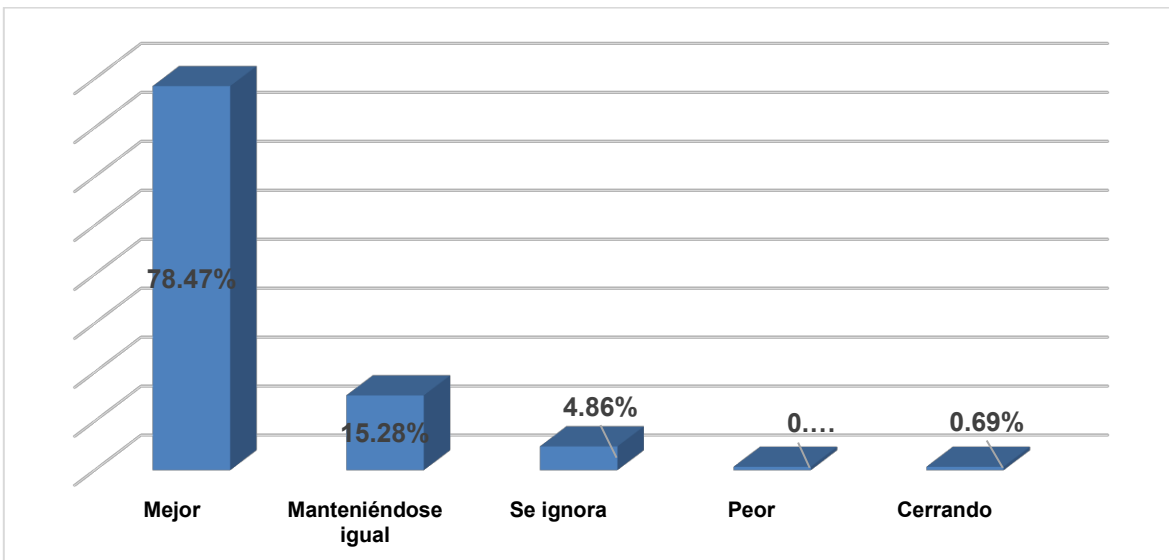
Gráfica 6. Forma en la que se tienen establecidas la misión, visión y valores del negocio
 Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario aplicado (2025)

Además el 59.03% de los empresarios mencionaron que sí establecen estrategias para cumplir con los objetivos propuestos, pero al igual que los objetivos estas estrategias no se plasman por escrito en ningún documento, por lo que no todos los integrantes de la empresa conocen las estrategias y al poco tiempo de implementarlas dejan de seguirlas, pues no identifican si éstas están abonando al logro de los objetivos (Gráfica 7).



Gráfica 7. Establecimiento de estrategias para cumplir los objetivos
 Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario aplicado (2025)

Por último, al preguntar a los empresarios sobre las perspectivas que tienen para su negocio durante el siguiente año el 78.47% de los empresarios se muestran optimistas y mencionaron que esperan que su negocio esté mejor, y para lograrlo han comenzado a establecer objetivos y seguir estrategias que les permitan seguir en el mercado (Gráfica 8).



Gráfica 8. Perspectivas para el negocio dentro de un año
 Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario aplicado (2025)

CONCLUSIONES

Los empresarios de las micro y pequeñas empresas participantes han comenzado poco a poco a darse cuenta que para mejorar la eficiencia en sus negocios es necesario formalizar sus procesos, y ven en la planeación un elemento vital que puede ayudarles a mejorar sus negocios, por lo que han dado pasos para establecer y seguir objetivos de manera más formal, ya que hasta el momento lo han hecho de forma intuitiva, por lo que en muchas ocasiones no establecen de manera adecuada

el rumbo del negocio y no saben cómo transmitir esta información a sus colaboradores; por lo que la formalidad en el proceso de planeación fortalecerá los conocimientos y práctica de los empresarios y encargados de negocios para cumplir de manera adecuada los objetivos y lograr mejoras en la productividad y rendimiento de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias, I., y Palacios, N. (2021). Mejora de los procesos administrativos en empresas que prestan servicios de climatización para el cantón portoviejo. *Sociedad*, 6(3), 74-81.
2. CEPAL. Comisión Económica para América Latina. (2022). Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe). Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/subtemas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme#>
3. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill Educación.
4. Chiavenato, I. (2020). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana.
5. Daft, R.L. (2021). Administración. Cengage Learning.
6. David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall, Pearson Educación.
7. Delgado, Z. y Achundia, J. (2023). Procesos administrativos y los objetivos organizacionales de la compañía de taxi ejecutivo Zacary Express S.A. *Ciencia y desarrollo*, 26(4), 98-108-
8. DENU. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2022). Directorio de Empresas y Establecimientos.
9. Gonzales, O. (2019). El proceso administrativo en la granja avícola “amazonas”-Yarinacocha. https://Repositorio.ulaadec.pe/bitstream/handle/20.500.13032/34161/control_di
10. Hellriegel, D., Jackson, S.E., y Slocum, Jr., J.W. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
11. INEGI. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2019). Economía y Sectores Productivos. Empresas y Establecimientos. Demografía de los negocios 2019-2021.
12. Louffat, E. (2015). Administración: fundamentos del proceso administrativo. Cengage Learning.
13. Koontz, H, Wehrich, H. y Cannice, M. (2018). Administración. Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill Interamericana.
14. Robins, S. P. y Coulter M. (2010). Administración. México: Pearson Educación.
15. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. y Gilbert, D.R. Jr. (1996). Administración. México: Pearson Educación.