

Diagnóstico organizacional exploratorio de micronegocios de abarrotes en Durango, Dgo.

Exploratory organizational diagnosis in grocery microbusiness in Durango, Dgo.

Jesús Job Reza Luna ; Oscar Erasmo Nívar García ; Manuel de Jesús Martínez Aguilar

Jesús Job Reza Luna. Profesor de tiempo completo Universidad Juárez del Estado de Durango. México. Correo: jesusjob.reza@ujed.mx. ORCID: 0000-0001-4109-7393.

Oscar Erasmo Nívar García. Profesor de tiempo completo Universidad Juárez del Estado de Durango. México. Correo: oscar.navar@ujed.mx. ORCID: 0000-0002-1619-7747.

Manuel de Jesús Martínez Aguilar. Profesor de tiempo completo Universidad Juárez del Estado de Durango. México. Correo electrónico: manuel.martinez@ujed.mx. ORCID: 0000-0001-5536-1995.

Recibido: 16 de septiembre de 2024.

Aceptado: 15 de octubre de 2024.

DOI: <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.72>

JEL: M1. Administración de empresas.

M10. Generalidades.

Resumen

En el presente trabajo exploratorio se ubicaron y analizaron tanto las fortalezas, las debilidades, así como las oportunidades y amenazas de los micronegocios de abarrotes de la ciudad de Durango; para ellos se entrevistó a 49 encargados de dichos negocios en el período del 4 de mayo al 8 de julio del 2024; del análisis realizado, se revela que, a pesar de su relación cordial con sus clientes-vecinos, son innegables las condiciones precarias y desventajosas en que deben sobresalir estos negocios, tales como la falta de liquidez, así como la proliferación de grandes cadenas comerciales y la inseguridad; con la información recopilada se elaboró la

matriz analítica de definición de estrategias (MAFE), en donde se hicieron 20 estrategias para estas empresas.

Palabras clave: análisis, organizacional, micronegocios.

Abstract

In this exploratory work, the strengths, weaknesses, as well as opportunities and threats of grocery microbusinesses in the city of Durango were located and analyzed; For them, 49 managers of said businesses



were interviewed in the period from May 4 to July 8, 2024; From the analysis carried out, it is revealed that, despite their cordial relationship with their clients-neighbors, the precarious and disadvantageous conditions in which these businesses must excel are undeniable, such as the lack of liquidity, as well as the proliferation of large commercial chains and insecurity; With the information collected, the analytical strategy definition matrix (MAFE) was developed, where 20 strategies were made for these companies.

Keywords: *analysis, organizational, microbusiness.*

Introducción

Las organizaciones han llegado a ser consideradas como un ícono de nuestros días, y por lo tanto su estudio ha sido igualmente abundante, sin embargo, la mayoría de las investigaciones se limita a las llamadas Pymes (Pequeñas y Medias Empresas) y no producen resultados que sean traducidos en propuestas aplicables; en esta investigación se diagnosticaron las microempresas de abarrotos de la ciudad de Durango apoyándose en la matriz MAFE (matriz analítica de definición de estrategias), mediante la recopilación de información con entrevistas semiestructuradas realizadas *in situ* a los encargados de los micronegocios de abarrotos se definieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); con base en dicha información y dadas las condiciones precarias en que se encontraron en dichos negocios, se desarrollaron diferentes estrategias buscando una relación de ganar-ganar con sus diferentes “demandantes”, tratando de que se aprovechen las oportunidades, se mitiguen las amenazas, se superen las debilidades y las fortaleza sean robustecidas.

1. Marco de referencia

Las organizaciones no pueden abstraerse del reto que se presenta en el interior y el exterior de las mismas.

Para responder a dichos retos deben tener la capacidad, los recursos y la disponibilidad para responder de manera adecuada a los retos que se les exigen desde el interior y, principalmente desde el exterior; Eventualmente dicha capacidad puede permitirle a la organización sobrevivir o, en el mejor de los casos, sobresalir.

Ahora bien, la organización eficaz no es un modelo único, cerrado y estable en el tiempo, sino que, por el contrario, es un sistema abierto, permeable, al mismo tiempo está condicionado a la influencia permanente de una serie de factores de contingencia (Ponce, 2017). Esto es aplicable a todo tipo de organización al margen de sus características, tamaño, giro, etc.; un tipo de estas organizaciones son las llamadas “micro” que son aquellas que cuentan con ingresos relativamente bajos en comparación con otras empresas, y tiene características que, eventualmente, las pueden hacer vulnerables.

2. Los micro negocios de abarrotos de la Ciudad Durango

Los micronegocios (establecimientos con menos de diez empleados, dedicadas principalmente a la compra-venta de bienes de consumo final) tienen un rol muy destacado en nuestro estado, pues, de acuerdo a la Secretaría de Economía (2023) y en INEGI (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2020), el 95 por ciento de los negocios son microempresas, en los que trabaja el 38 por ciento de las personas y representan el 14 por ciento de los ingresos totales. Por otra parte, nos dice el propio organismo, del millón seiscientos mil personas consideradas como “económicamente activas” en nuestro estado, la actividad comercial es preponderante pues 94 mil son empleados de ventas, despachadores y dependientes en comercios y 80 mil son comerciantes en establecimientos.

La situación es complicada para los empresarios en general al grado de que hoy en día el principal problema

al que se enfrentan es la inseguridad (35 por ciento los entrevistados lo refiere como tal), factor que, en el Censo económico de 2008 ni siquiera figuraba, como sí lo hacían los rubros tales como la falta de clientes, falta de crédito, falta de recursos económicos, bajas ganancias, problemas con las autoridades, competencia excesiva, problema con los trabajadores, no le pagan a tiempo los clientes y problemas con las mercancías que venden (Censos Económicos 2018); la propia Alianza Comercial de Pequeños Comerciantes (ANPEC, 2017) denuncia que el 52 por ciento de los micronegocios ha sufrido algún tipo de robo, siendo el más común el llamado “robo hormiga”.

Por su parte la Secretaría de Economía expone que estos micronegocios padecen de mucha volatilidad en la creación y el crecimiento, pues las posibilidades de que estas empresas o negocios se mantengan con éxito en el mercado nacional rondan, en promedio, entre los dos y tres años. Lo anterior se deriva de diferentes causas, como: falta de planeación e información; deficiencias en la operación y la producción; deficiencias financieras, de visión, de gestión interna; corrupción, entre otras (Dussel, 2004; Secretaría de Economía 2013).

A pesar de las condiciones tan precarias en que se vieron inmersas los establecimientos, sólo un 5.9 por ciento recibió algún tipo de apoyo por parte del gobierno, siendo la exención de impuestos el apoyo que más demandaban (61.3 por ciento). Dentro de las acciones que implementarán las microempresas de manera permanente a raíz de la contingencia, están las ventas por internet (un 49.1 por ciento), la diversificación de bienes y servicios (33.2%) y el trabajo desde casa (11.2%) (INEGI, 2020).

Lo anterior nos da una idea de las condiciones precarias en que se encuentran los micro negocios, por lo cual se hace necesario llevar a cabo acciones que redunden en su apoyo y beneficio, so pena de desaparecer o verse seriamente afectados.

3. Metodología

En la presente investigación se enfocó en obtener un diagnóstico el cual, de acuerdo con Moya, González y Martínez (2008) provee lo básico para aprovechar al máximo las fortalezas, disminuir las debilidades, diseñar estrategias, y con ello propiciar la mejora en la administración de la empresa. Precisamente la herramienta conocida como “FODA” (derivada por las iniciales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) indaga cada uno de esos elementos a los que se enfrentaban las empresas.

Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976, referidos por Ponce, 2007). Una debilidad por su parte, se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980, referido por Ponce 2007).

Las oportunidades están constituidas por aquellas fuerzas ambientales externas, no controlables por la organización que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría (Ponce, 2007), de acuerdo con este mismo autor, la oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones, mientras que las amenazas son lo contrario, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan aspectos negativos y problemas potenciales.

Posteriormente los datos capturados sirvieron para elaborar la Matriz Analítica de Definición de Estrategias, que de acuerdo con David (2013), se pueden derivar cuatro tipos de estrategias que son:

Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Para la recopilación de información se realizó una investigación transversal (se recogen y analizan en un momento dado, del año 2024), descriptiva (describe la situación de los micronegocios), no experimental (no se manipulan variables) y de tipo exploratoria; con respecto a este último tipo (exploratoria) Zafra (2006) nos dice que son más apropiados para la investigación social y tiene como propósito no tan solo conocer fenómenos poco conocidos, sino identificar conceptos o variables o, incluso, fundamentar afirmaciones. Murcia (2008), citado por el propio Zafra, nos dice que dadas las condiciones particulares de nuestros países (tradicionalistas y en vías de desarrollo), se hace necesario emplear otros modelos de investigación más funcionales y acorde a la realidad, como son la investigación exploratoria; por último, nos dice el propio Zafra que la investigación exploratoria sirve de base para la realización de investigaciones más avanzadas.

Para Velázquez (2020), en este tipo de investigación se prioriza el punto de vista de las personas, no tiene una estructura obligada, puede ayudar para averiguar las

causas más probables de un problema, aunque también tiene como punto en desventaja el hecho de que, a pesar de que puede apuntar en la dirección correcta hacia lo que es la respuesta, por lo general no es concluyente.

Un estudio exploratorio es válido ya que no requiere de grandes muestras aleatorias, sino de condiciones que permitan obtener hallazgos y establecer relaciones a partir de una evidencia que, aunque acotada, sea suficientemente significativa para construir propuestas que puedan ser validadas (Pedraja, 2018).

Para la investigación se requirió de una muestra no probabilística de tipo casual o también denominado, muestreo por accesibilidad o por conveniencia. Principalmente, se ha escogido este tipo de muestreo no probabilístico por las razones justificadas por Sabriego (2004): una muestra compuesta por individuos a los que se tiene facilidad de acceso, es decir, se seleccionan aquellos individuos o elementos que están disponibles en el momento de la investigación y que son fáciles de obtener y es utilizada comúnmente en estudios exploratorios o en aquellos casos en los que el investigador tiene un acceso limitado a la población de interés.

Aunque el INEGI, en sus censos económicos de 2019 afirma que en el estado de Durango existían 56,236 unidades económicas, de las cuales el comercio al detalle de abarrotes y alimentos representaba el 3.0% y que en la ciudad de Durango se concentra el 47 por ciento de la actividad económica de la entidad, lo que hace presumir que existía un aproximado de 793 establecimientos, de los cuales se habrían de descontar las franquicias; para el presente estudio se consideró realizar encuestas a 49 microempresas de abarrotes de la localidad, procurando abarcar diferentes puntos geográficos de la ciudad. Para recopilar la información se realizaron entrevistas semiestructuradas con las personas que atienden dichos negocios. Se apoyó en un formato que incluía 12

preguntas que indagaban respecto a lo que ellos consideraban como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; dichas preguntas fueron validadas mediante una plantilla de evaluación por personal experto, además de que se hicieron pruebas piloto con el mismo fin. Los datos se obtuvieron el período del 4 de mayo al 8 de julio del 2024, tratando de abarcar las diferentes áreas geográficas de la ciudad de Durango.

4. Resultados

La principal **fortaleza** que consideran que tienen las tienditas de abarrotes en la ciudad de Durango es la de la Ubicación con un total de 24 menciones que representa aproximadamente el 25% del total; la segunda de las fortalezas que comentaron es la de el “trato” que dan a los clientes con 19 menciones para un porcentaje de 20 por ciento del total de 91 fortalezas que se mencionaron, muchos de los cuales corresponden a vecinos de donde se encuentra ubicada la negociación. Con 15 menciones (representando el 16%) está el surtido de los productos que ofrece, a su vez el “precio” dijeron que es un elemento atractivo para los clientes ya que el porcentaje promedio de los productos no es muy elevado en comparación con p.e. las tiendas de conveniencia; en este apartado también comentan lo del horario ya que algunos establecimientos llegan a tener abierto hasta las 10 de la noche. En algunos casos especiales (por ejemplo, cuando el establecimiento está en la misma casa) pueden surtir algunos pedidos de vecinos en horarios especiales. (también tuvo 11 menciones para un porcentaje de 12%).

Tres veces se mencionaron tanto la reputación como el de tener productos frescos; y es que efectivamente la reputación que se han ganado los establecimientos con sus vecinos es parte de sus fortalezas (y también de su activo) ya que les brindan buen trato y en ocasiones hasta les puede dar algunos artículos a crédito (fía),

como lo mencionamos líneas arriba, venderles algunos productos fuera del horario, así como también vender productos “frescos” o recién hecho como pueden ser botes de frijoles, pan y tortillas recién hechas.

El único elemento que está con 2 menciones fue el de calidad de los productos, al final, con una mención se encuentran las fortalezas de redes sociales, promociones, personal capacitado, limpieza, crédito, negocio familiar, y conocimiento del mercado, todas estas representando el 8% del total.

En referencia a las debilidades, con once menciones (que representa el 16 por ciento del total) se refirió a la “falta de espacio” como la más importante, ya que, debido a la cantidad de productos que quisieran ofrecer, el espacio la consideran insuficiente, lo que se ve reflejado en que los productos no tengan el acomodo ni la distribución óptima. Con casi la mitad de menciones que la falta de espacio está la falta de surtido y la falta de recursos económicos (6 menciones cada uno). Quizá estos dos aspectos vayan de la mano pues, si perciben que no cuentan con el recurso económico, difícilmente podrán surtir en cantidad o variedad que ellos quisieran (o que demanda el público objetivo).

El 7 por ciento de las respuestas mencionaron la falta de personal y también la falta de estacionamiento, en cuanto a la falta de personal se refiere a encontrar personas que atienden el negocio ya que existe mucha rotación de personal y en otras ocasiones no es posible garantizar una lealtad y honestidad del personal al 100 por ciento.

También con este número mencionaron los de falta de estacionamiento como una debilidad lo cual es de llamar la atención ya que se supone que son negocios pequeños en los que los clientes son sobre todo vecinos del lugar que hacen sus compras ahí, y que podrán desplazarse hasta el local a pie. El 6%, los entrevistados (4) refirieron la falta de publicidad de sus negocios, ya que

efectivamente no presentan publicidad alguna salvo los rótulos que tienen afuera del local, donde se menciona el tipo de negocios (miscelánea, en la mayoría), y que en algunas ocasiones es “patrocinado” por alguno de los proveedores.

De ahí en adelante están 5 debilidades con 3 menciones: la mala imagen al interior, ya que no cuentan con algunos de los aspectos como lo la iluminación adecuada, mal acomodo de la mercancía, en algunos locales los espacios no están totalmente limpios, y en general el interior, en algunos casos da un aspecto de descuido.

De la misma manera comentaron la falta de empleados eficientes (con tres menciones), es decir, en cuestión del personal, por una parte, está lo de que se les dificulta reclutar, y por otra parte a los que contratan, no en todas las ocasiones los califican con un desempeño eficiente, lo cual, de ser así se ve reflejado en el servicio hacia los clientes, y en el peor de los casos se encuentran con empleados deshonestos, 3 de los entrevistados mencionaron la mala paga de algunos de los vecinos a los que les “fian”.

La penúltima de las menciones con 3 es la de falta de tecnología, pues no llevan un sistema electrónico para sus diversas actividades (ventas, cobro con tarjeta, control de inventarios) sino que lo siguen haciendo con lápiz, calculadora y papel, lo que hace más deficiente y lentos sus procesos. Otros tres refirieron la de falta de variedad de productos, que tal como se mencionó en la de falta de recursos económicos, se ve reflejado en varios aspectos tales como este y quizá en otros como el de incapacidad de ampliar el local (que se mencionó en primer lugar), lo de modernizar sus procesos, mejorar la imagen del establecimiento entre otros.

Tres de los entrevistados dijeron que el mobiliario era una debilidad (dos por insuficiente y una por su mal estado) lo que a final de cuentas se ve reflejado en la

mala imagen del establecimiento ya que sus anaqueles, exhibidores, mostradores y góndolas son parte importante de su activo fijo. El mal acomodo de la mercancía también obtuvo dos menciones ya que es parte importante de su imagen y no favorece la localización rápida de los artículos.

La última con 2 menciones son las “mermas” por productos, sobre todo perecederos que son mermas para la empresa, y que son un aparte importante del inventario de la empresa. Con una mención está la falta de control de inventario (no saben qué les falta, qué productos tienen sin rotación, qué se vende más), la falta de horario fijo, entre otras. Mientras que la falta de conocimientos administrativos, de innovación, la mala ubicación y la falta de ventas por internet lo mencionó también una vez de todos los entrevistados.

Las amenazas son los aspectos que están más concentradas: en este caso lo que más refirieron como tal fueron las grandes cadenas comerciales (con 19 menciones con un porcentaje de 29%), pues para nadie es un secreto que existen cadenas como Oxxo, Farmacias Guadalajara, 7 Eleven, que tienen horarios en ocasiones de 24 horas y que tienen también productos de abarrotes y que ha representado sin lugar a dudas su mayor reto para los micro negocios.

Con 14 menciones (el 22 por ciento del total) está la economía como una amenaza presente y futura para los micro negocios de abarrotes pues es sabido que han existido incrementos a veces grandes y sorpresivos en ciertos productos y ellos a su vez deben hacer los ajustes a los precios correspondientes lo que hace que a los clientes no les alcance y se desalienten.

La existencia de otros comercios obtuvo 10 menciones lo consideraron como una amenaza (15 por ciento del total); quizá se refiera sobre todo al comercio informal yes que efectivamente ellos se encuentran en desventaja entre las grandes cadenas comerciales y los

comercios informales que no tienen gastos fijos como la luz, el predial, ni tienen la supervisión de autoridades de comercio, de salud, de uso de suelo, entre otros. El 11 por ciento de las respuestas (7 menciones) refirieron los cambios en el comportamiento del consumidor pues se ve reflejado de diferentes aspectos tales como comprar en grandes cadenas comerciales (que les ofrecen servicios adicionales tales como pago con tarjeta, entrega a domicilio, entre otros) lo que puede afectar a los comerciantes que no pueden, saben o quieren) ofrecer dichos servicios.

El número 5 en este listado de las amenazas es la inseguridad, que en el presente y el futuro es visualizada como un aspecto a combatir para cual requieren del apoyo de los gobiernos; en este aspecto incluye tanto los robos que pudieran hacer sus propios empleados, los de los clientes, así como los de la delincuencia organizada, lo cual llega a encarecer el precio de los algunos productos hasta en un 30 por ciento e incluso, en dicha vía, se pone en riesgo la vida de los choferes que transportan mercancía (Rodríguez, 2023, A1).

Con 6 menciones está la legislación en varios aspectos tales como lo fiscal, lo laboral y los trámites ante las diferentes instancias.

Mientras que con una mención está la competencia desleal y los proveedores poco comprometidos que hacen que su empresa no crezca o lo haga de manera muy limitada (sumando estas dos amenazas un ocho por ciento del total). En el caso de las oportunidades, (representadas en la tabla 1) la que tuvo mayores menciones (9, para un porcentaje de 17 por ciento) fue el que consideraban a los proveedores como sus aliados y que por tanto podría ser considerado como una oportunidad ya que si hay una sinergia entre ellos eventualmente podría verse reflejado en un producto de calidad y a un buen precio para los clientes.

Como segundo elemento de oportunidad está el de la

“diversificación” (trece por ciento con 7 menciones) como una opción para poder crecer a través de ofrecer más o mejores productos con los cuales puedan satisfacer a su público objetivo. También siete de las respuestas refirieron como oportunidad la opción de acceder a la tecnología, que pudiera ser el uso de terminales para aceptar pagos con tarjeta de crédito, programas para automatizar sus procesos, redes sociales para hacer sus ventas y promociones, entre otros. Con 4 menciones (ocho por ciento) está el crecimiento de la población como elemento para ser aprovechado, pues al final de cuentas es algo innegable que las personas representan el principal elemento y razón de ser de cualquier organización y debiera ser visto así y responde en consecuencia a dicha importancia que tiene.

Otras de las oportunidades que se mencionaron fueron la fidelización de los clientes, esto es lo que ya tienen como clientes que podríamos llamar cautivos, la preferencia de sus clientes es sin lugar a dudas un elemento importante para ellos, conservarlos e incrementar su número y grado de satisfacción deben ser parte importante de cualquier organización, incluyendo a las micro empresas.

La demanda de productos naturales y orgánicos también es parte de las oportunidades mencionadas, con 3 menciones, y que, de ofrecerlos puede hacer una ventaja diferencial con las grandes empresas que no tiene posibilidad de ofrecer estos productos. Por su parte, la oportunidad de capacitarse es también considerada por parte de los entrevistados, esto es, que están conscientes que hay espacios donde pueden ofrecer capacitarse para acceder a nuevas y mejores conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan ofrecer un mejor servicio a su público objetivo, de tal manera que les permita sobrevivir y/o sobresalir como micro negocio.

Los apoyos que da el gobierno (sin especificar cuál nivel) obtuvo también tres menciones, y lo mencionaron

en apoyos en capacitación, asesoría, y publicidad para los micro negocios, con lo cual nos damos cuenta de que (algunos) se han dado cuenta de que existen pero que no los han aprovechado. 3 de los entrevistados comentaron la publicidad como oportunidad, argumentando que existen medios de publicidad pero que los dueños de los micronegocios no han aprovechado y conscientes de que puede ser una oportunidad para difundir y dar a conocer sus negocios. En el caso de los organismos empresariales también tiene dos menciones los apoyos que pudieran dar los organismos empresariales (en su caso quizá pudiera ser la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño (CANACOPE)).

Ya con una mención están: el flujo de vehículos y personas (quizá para esa empresa en particular), la oportunidad de entregar a domicilio sus productos, la ubicación que tiene la tiendita, la oportunidad de expandirse, la red social también fue mencionada como oportunidad, quizá como un medio para comunicarse de manera más rápida y eficiente con sus proveedores y clientes, poder cobrar servicios (agua, luz, internet, *streaming*, telefonía). Y el poder vender a través de *WhatsApp*, también obtuvo una mención (que representa cada una de estas menciones el 2 por ciento del total).

5. Matriz Analítica de definición de Estrategias (MAFE) de los Micronegocios de abarrotes de Durango, Dgo.

De los resultado obtenidos en el apartado anterior, se hicieron estrategias combinando lo factores externos (amenazas y oportunidades) con los factores internos (fuerzas y debilidades) resultando así en cuatro tipo de estrategias: FA (en la cual se trata de usar las fuerzas

para evitar las amenazas), las estrategias DA (disminuir las debilidades para hacer frente a las amenazas, las estrategias FO (usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades) y las estrategias DO (aprovechas las oportunidades para superar las debilidades, dando como resultado la matriz de la tabla 1, se obtuvieron así 20 estrategias que se distribuyeron de la siguiente manera: 3 FA, 6 DA, 5 FO y 6 DO, y que a continuación se desglosan:

5.1. Estrategias FA (fortalezas y amenazas)

Las estrategias que se recomiendan de acuerdo al cuadrante respectivo son: estrategias FA (Aprovechar las fortalezas para hacer frente a las amenazas) son: Reforzar la diferenciación del buen trato que se les da a los clientes y que es lo que, a decir de los propios encargados y propietarios a los que se entrevistó es algo por lo cual los clientes les prefieren a diferencia de otros negocios, incluyendo las cadenas comerciales; también está la estrategia de procurar mantener precios competitivos ya que en las tiendas de conveniencia los precios son por lo general más altos que de las tienditas de abarrotes, para ello deben llevarse a cabo sondeos en donde tenga la información de los precios de sus competidores.

Otra de las estrategias FA es la de establecer o mejorar la seguridad interna a través de procedimientos o sistemas adecuados, sobre todo ante el incremento en los llamados “robo hormiga” ya que puede representar una fuga constante de dinero que a la larga puede representar un monto considerable.

Tabla 1

Matriz Analítica de definición de Estrategias (MAFE) para las microempresas comerciales de abarrotes de la ciudad de Durango

	FORTALEZAS Ubicación 24% Trato 29% Surtido 15% Precio 11% Horario 11%	DEBILIDADES Espacio 11% Falta de surtido 6% Falta de recursos económicos 6% Falta de personal 5% Sin estacionamiento 5%
AMENAZAS Grandes cadenas 19% Economía 14% Otros comercios 10% Cambio del comportamiento del consumidor 7% Inseguridad 7%	ESTRATEGIAS FA <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la diferenciación del trato • Mantener precios competitivos • Establecer o mejorar los sistemas de seguridad 	ESTRATEGIAS DA <ul style="list-style-type: none"> • Buscar fuentes de financiamiento rentables • Selección adecuada de la variedad de productos. • Aprovechamiento adecuado de espacios • Local y productos atractivos para el cliente • Procurar reinvertir las utilidades en el mismo negocio. • Benchmarking
OPORTUNIDADES Alianza con proveedores 9% Diversificación 7% Tecnología a su alcance 7% Crecimiento de la población 4%	ESTRATEGIAS FO <ul style="list-style-type: none"> • Afianzar las relaciones con los proveedores • Reforzar la fidelización con los clientes 	ESTRATEGIAS DO <ul style="list-style-type: none"> • Usar las redes sociales para atraer personal, así como para promocionarse • Aprovechar los apoyos del gobierno y de asociaciones

Tabla 1

Continuación...

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Fidelización de los clientes 3% Demanda de productos más naturales y orgánicos 3% Capacitarse 3% Apoyos del gobierno p.e. crédito, capacitación, publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados con respecto al buen trato. • Usar internet para conocer tendencias • Ofrecer productos “frescos” 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso de asesorías de parte de los prestadores de servicio social en temas contables y administrativos • Capacitar a su personal • Incentivar a sus buenos trabajadores • Hacer sinergia con otros microempresarios

Para la seguridad pública la recomendación es coordinarse con otros negocios o en cámaras empresariales para exigir a las autoridades que se aboquen a disminuir el problema.

Dentro de las recomendaciones está también la de establecer cámaras de vigilancia para inhibir los robos, aunque también puede ser algo más sencillo como ubicar la caja a la entrada del establecimiento.

5.2. Estrategias DA (debilidades y amenazas)

Dentro de las estrategias tendientes a hacer frente a las amenazas, al mismo tiempo que se superan las debilidades (DA), las estrategias recomendables son: Buscar fuentes de financiamiento que sean rentables para el negocio, analizar bien dichas fuentes ya que de no hacerlo puede representar que sea una carga muy grande para la empresa, pues las tasas de interés pueden incluso ser mayores al 100 por ciento, lo cual eventualmente puede afectar su competitividad (De acuerdo con Banxico, el porcentaje que cobran los bancos es de 84.6 (mediana) siendo *BanRegio* quien menos cobra con un

18 por ciento y el más alto *SociaBank* con un 122 por ciento (2024)), mientras que en las cajas de ahorro es de 30.4 por ciento (Caja Popular Mexicana (2024).

Una fuente de financiamiento atractiva puede ser con familiares o conocidos, aunque aquí, como en todos los negocios que se hagan, se recomienda formalizarlos a través de documentos (pagarés, contratos, recibos, etc.), ya que frecuentemente son causa de malos entendidos y problemas mayores. La otra estrategia está relacionada con seleccionar adecuadamente la variedad de productos para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes, incluso considerar productos que no pueden ofrecer otras tiendas de abarrotes similares; en este rubro también pueden incluirse servicios como el crédito (moderado) a algunos clientes frecuentes o el tener terminal para aceptar el cobro con tarjeta de crédito e incluso ofrecer el servicio de recarga de saldo en celular que se puede hacer con algunas de ellas.

Dentro de estas estrategias también es recomendable hacer un uso adecuado del espacio con que se cuenta



para que la distribución del equipo sea óptima; relacionado con lo anterior está el procurar que el local esté atractivo para los clientes, para lo cual es recomendable que sea un local bien pintado, limpio, higiénico y con buena iluminación, para ello se requerirá barrer, trapear, sacudir y limpiar de manera recurrente, así como procurar que la mercancía se encuentre acomodada convenientemente y que esté en las mejores condiciones posibles.

También, aunque para muchos de ellos puede resultar difícil, considerar la posibilidad de que se puedan reinvertir las utilidades en el propio negocio para tener un mayor surtido.

Una última estrategia que se recomienda es “copiar lo que hacen los mejores” (benchmarking), esto es tratar de emular lo que son considerados líderes o que los superan en ventas, para ello pueden investigar, por ejemplo: ¿qué hacen para atraer sus clientes? ¿cómo los tratan? ¿quiénes son sus proveedores? ¿cómo es la presentación de sus productos? ¿qué estrategias de venta usan?, etc.

5.3. Estrategias FO (fortalezas y oportunidades)

En las estrategias FO (usar sus fortalezas para aprovechar sus fortalezas), las estrategias igualmente son dos: Afianzar las relaciones con los proveedores, lo cual implica mejorar su trato con dichos proveedores y cumplir en tiempo y forma los compromisos de pago, de tal manera que les puedan dar consejos con respecto a estrategias de venta, promoción y acomodo de mercancía, entre otras cosas. Además de lo anterior se recomienda reforzar la fidelización de los clientes con trato amable, “horario extendido” (tener abierto más horas y días que otras “tienditas”), pedirle sugerencias con respecto al surtido, variedad de los productos, así como ofrecer vender productos que los propios clientes elaboren: rebanadas de “pay”, pescados de nuez,

“gorditas”, dulces caseros, etc.

También está el hacer conscientes y capacitar a los empleados con respecto al buen trato que se debe priorizar (para garantizar lo anterior se puede amagar o, de hecho, implementar la estrategia de “comprador misterio” en la que una persona familiar o conocido se hace pasar por cliente para evaluar aspectos como rapidez y trato).

Igualmente se puede recurrir al internet para conocer tendencias en cuanto a los gustos y modas que pueden influir en las preferencias del público. También se pueden ofrecer productos “frescos” (tales como frijoles cocidos, tortillas, pan); y productos orgánicos (no tratados).

5.4. Estrategias DO (debilidades y oportunidades)

Por último, en las estrategias DO (superar las debilidades y aprovechar las oportunidades, se recomienda: el uso de las redes sociales *WhatsApp*, *Facebook*, etc., para atraer personas que quieran trabajar con ellos, así como para promocionarse, igualmente puede registrar sin costo su negocio en *Google Maps*.

Otra estrategia recomendada es provechar los apoyos de los tres órdenes de gobierno que por lo general en el caso de los préstamos son con intereses muy bajos o incluso existen páginas de internet “mipymes.mx de la Secretaría de Economía (cuya dirección se encuentra en las referencias de este documento), en donde dan apoyos diversos en aspectos tales como Búsqueda de proveedores, Contacto entre empresas, Oportunidades para exportar, así como capacitación en rubros tales como: “Fortalecimiento del Negocios”, “Herramientas financieras”, Cultura Financiera”, estrategias para “Vender Más”, Desarrollo de habilidades esenciales”.

Igualmente es recomendable afiliarse a organismos empresariales tales como la CANACO (Cámara Nacional de Comercio) o bien, la CANACOPE (Cámara Nacional de Comercio en Pequeño), de las cuales se proporcionan los contactos en la referencia del documento, el hacer de esta manera puede traer varios beneficios como tener un apoyo a sus propuestas, así como la posibilidad de contactarse con proveedores o fuentes de financiamiento.

Dentro de estas estrategias se puede hacer uso de la asesoría que proporciona la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango (FECA UJED) en temas fiscales, contables y administrativos a través de su Consultorio gratuito, en el cual participan prestadores de servicios social de la propia unidad académica.

En cuanto al personal, lo recomendable es que ellos también aprovechen la capacitación del gobierno, de las cámaras empresariales, así como darles una capacitación en particular en donde se resalten los aspectos o estrategias específicas del negocio.

En este mismo aspecto, se recomienda incentivar a sus buenos trabajadores con algún premio o reconocimiento (incluso verbal), para motivarlos a seguir con su buen desempeño, así como para que esto sea un elemento para atraer nuevos empleados, conscientes de la dificultad que existe para encontrar buenos colaboradores, incluso porque hoy en día las adicciones es ya un factor que acentúa dicha dificultad (Chávez, 2024).

La última estrategia está relacionada con colaborar con otros microempresarios de abarrotes de tal manera que compartan experiencias y consejos, así como tener mayor “peso” en las demandas hacia las autoridades (en cuanto a temas tales como seguridad, alumbrado, pavimentación, etc.), así como para promocionarse y hacer “compras consolidadas”.

6. Conclusiones

La investigación arrojó un diagnóstico para las llamadas “tienditas” o “misceláneas” en el cual se hace evidente su característica frágil dado que sus debilidades son muchas y graves, algunas de sus amenazas son letales y en crecimiento como el crecimiento exponencial de las grandes cadenas comerciales, así como la inseguridad, la cual a nivel nacional ya se encuentra en el primer lugar de lo que los propios empresarios consideran como la principal amenaza, de acuerdo al censo económico de 2019, y que en este estudio está en el quinto lugar.

Estos micronegocios tienen un impacto importante en la economía de nuestro país y de nuestra entidad, y es una gran cantidad de personas que se dedican a la actividad por lo que es necesario e impostergable que sean apoyadas y protegidas, dada su vulnerabilidad, a pesar de tener, en general, buena relación y aceptación en su comunidad.

En este trabajo así se hicieron propuestas a través de 20 estrategias, las cuales, a la luz de su importancia, necesidad y viabilidad, se espera que sean tomadas en cuenta y puestas en práctica, si así lo consideran. Dichas estrategias proponen una mejor y mayor coordinación con sus diferentes “públicos”: proveedores, clientes, vecinos, competidores, etc., así mismo se requiere de un cambio de mentalidad: ser proactivo, competitivo y receptivo, en aras de llevar a cabo acciones que redunden en relaciones productivas y de “ganar-ganar”.

Es recomendable hacer estudios que involucren cámaras empresariales, funcionarios de gobierno, autoridades de la UJED, así como a los propios clientes, lo cual permitirá corregir, reforzar o mejorar las estrategias aquí propuestas.

7. Referencias

- Chávez, J. (2024, 12 de febrero). *Cháidez: Patrones “batallan” con las nuevas generaciones*, Periódico Victoria de Durango.
<https://periodicovictoria.com/patrones-batallan-con-las-nuevas-generaciones/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson, México.
- Dussel, E. (2004). *Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política*. *Economía UNAM*, 1(2), 64-84.
- Gobierno de México. (s.f.) *Economía*, data México;
[https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/durango-dg?redirect=true#:~:text=Según%20datos%20de%20Censo%20Económico,de%20Alimentos%20y%20Bebidas%20\(8%2C506](https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/durango-dg?redirect=true#:~:text=Según%20datos%20de%20Censo%20Económico,de%20Alimentos%20y%20Bebidas%20(8%2C506)
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2020, 25 de junio). *Boletín de Prensa 285/20*.
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2020, 2 de Diciembre). *Boletín de Prensa 617/2020*.
https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2020, 25 de junio). *Boletín de Prensa 285/20*.
- Lastra G. (27 de Junio de 2023). *Las adicciones entre las Principales causas de rotación en Durango, CANACO Durango*.
<https://www.milenio.com/estados/durango-adicciones-principales-causas-rotacion-empleados-canaco>
- Moya Monteagudo, Y., González Valdés, B., y Martínez Martínez, C. (2008). *Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística*. *Revista Retos Turísticos*, 8(1), 8-12. Cuba.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Aráneda-Guirriman, C., y Rodríguez-Ponce, J. (2018). *La cultura organizativa en unidades académicas: un estudio exploratorio desde Chile*. *Interciencia*, 43(10), 729-734.
- Ponce Talancón, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Ponce-Espinosa, G. E., Espinoza Torres, D. L., Rios Zaruma, J. A., y Tapia Carreño, K. G. (2017). *Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial*. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 271-290.
<https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.09>
- Rodríguez, C. (23 de Julio del 2023); *Por inseguridad fletes se encarecieron hasta un 30 por ciento; La Voz de Durango*.
<https://lavozdedurango.com.mx/2023/07/23/por-inseguridad-fletes-se-encarecieron-30-canaco/>
- Secretaría de Economía. (s.f.). *MYPIMES*.
<https://mipymes.economia.gob.mx>
- Secretaría de Economía. (s.f.). *Durango y sus principales sectores productivos y estratégicos*.
<https://www.gob.mx/se/articulos/durango-y-sus-principales-sectores-productivos-y-estrategicos>



- Velázquez, A. (2020). *¿Qué es la investigación exploratoria?*
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/#:~:text=A%20pesar%20de%20que%20puede,puede%20ser%20cr%C3%ADtica%20y%20sesgada>
- Zafra Galvis, O. (2006). Tipos de Investigación. *Revista Científica General José María Córdova*, 4(4), 13-14.

