



PLAN ESTRATEGICO COMO ELEMENTO DE DIGNOSTICO EN UNA PYME

Claudia Gutierrez Padilla¹, Ricardo Alejandro Rodríguez Lara¹ y Edgar René Vázquez González¹

1 Universidad de Guanajuato. padilla@ugto.mx

RESUMEN

En los últimos veinticinco años el entorno mundial se ha modificado de manera intensa, el ambiente de mercado ha generado una gran competencia para las empresas que concurren a él. De manera particular, los últimos años han presentado condiciones complicadas para que las organizaciones permanezcan en el medio. Resultado de esto, dichas organizaciones tienen el compromiso de desarrollar capacidades que les permitan responder a esas características ambientales, existe el consenso de que tales entidades deben ser flexibles, ágiles y competitivas, para ello la implementación de un proceso de mejora continua planificado, organizado y sistemático de una manera incremental y gradual puede ser una herramienta de apoyo para el logro de sus objetivos. Este documento presenta un caso de estudio de la empresa Electrificaciones y Construcciones Integrales de Calidad, S.A. de C.V., una empresa que tiene poco tiempo en el mercado y cuyos directivos tratan de mantenerla en él; partiendo del planteamiento de una situación problemática, se pretende proponer un plan estratégico con la finalidad de que se implemente un programa de mejora continua con el propósito de lograr procesos más eficientes. Dicha propuesta está basada en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). La estrategia metodológica utilizada fue bajo el enfoque cualitativo y las técnicas empleadas para recabar la información fueron, la entrevista individual semiestructurada, observación participante y análisis de contenido. Finalmente se observa que es necesario seguir avanzado sobre procesos de mejora continua, ya que son imprescindibles para permanecer competitivos y sobrevivir en el mercado. Ello implica un aprendizaje continuo de la organización, seguimiento y participación activa de todo el personal

2. TEORÍA

Una de las más grandes contribuciones que los japoneses han hecho a la revolución de la calidad y productividad, es mostrar a los gerentes lo que se puede lograr cuando la gente es entrenada para trabajar colectivamente en la resolución de problemas comunes. Cuando los empleados se enfocan sobre objetivos comunes ocurren cosas maravillosas. De repente 3 + 3 es más que un 6. La mejora continua se puede definir como el proceso planificado, organizado y sistemático de cambio permanente e incremental. Está basada en el ciclo Deming [6], el cual consiste en cuatro fases: planifique, haga, verifique y actúe. Es decir, el estudio de la situación actual, adquisición de los suficientes datos para proponer las sugerencias para la mejora, ajustar e implantar las propuestas seleccionadas, comprobar si las propuestas planteadas están dando los resultados esperados, implementar y estandarizar las propuestas con las modificaciones necesarias. Para que la mejora pueda ser denominada como mejora continua, debe ser extendida a lo largo de toda la organización. Dichas actividades deben formar parte del quehacer cotidiano de la organización y deben ser voluntarias y, complementando la definición, dicho proceso debe ser sostenible y estar enfocado hacia la mejora de algún indicador concreto [2].



3. PARTE EXPERIMENTAL

En este trabajo se explica, desde el punto de vista del actor a nivel directivo, cómo visualiza su planeación estratégica en una empresa pequeña, lo cual incide, de manera fundamental, en su desarrollo y su capacidad para responder correctamente a las necesidades de sus clientes.

Las técnicas metodológicas utilizadas, fueron la entrevista, se realizaron 3 entrevistas individuales semiestructuradas, una al director general (representante legal), supervisor de proyectos y a la asistente administrativa. Otra técnica utilizada fue el análisis documental para leer, e interpretar, el contenido de toda clase de documentos, particularmente, de documentos escritos. Y por último, la observación entendida como un proceso sistemático por medio del cual un especialista recoge, por sí mismo, información relacionada con cierto problema.

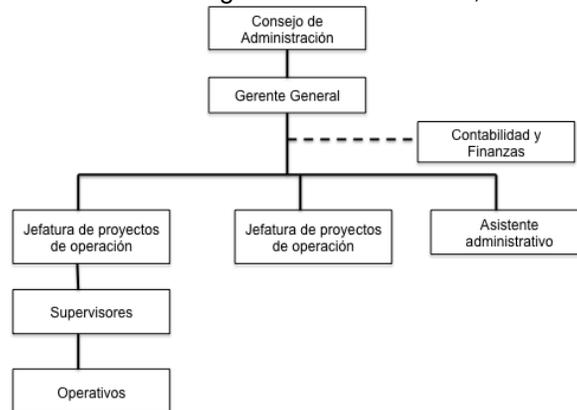
Antecedentes de la empresa estudiada.

ECICSA, (electrificaciones y construcciones integrales de calidad, S.A. de C.V), es una empresa que se constituye el 18 de abril de 2013, iniciando operaciones en 3 de marzo de 2014, está ubicada en la ciudad de Querétaro. Qro., la empresa se dedica a la elaboración de proyectos de electrificación, construcción, mantenimiento y mejora de infraestructura eléctrica de media y baja tensión a nivel domiciliario, industrial, redes y subestaciones gubernamentales.

Lo que motivó al surgimiento de la empresa fue el trabajo colaborativo que tuvieron dos ingenieros que trataban de encontrar un modelo o un prototipo para ahorrar energía eléctrica que pudiera ser aplicado a la industria o vendido a Comisión Federal de Electricidad. Cabe mencionar que dicha empresa pertenece a un consorcio empresarial el cual está conformado por 8 empresas.

Situación actual: ECICSA, está orientada a crear una organización que aprende, a través de la mejora continua y la retroalimentación, basada en tres aspectos fundamentales: calidad, servicio oportuno y productividad. Sin embargo, se enfrenta a situaciones problemáticas, tales como, sistematización de procesos administrativos, el establecimiento de lineamientos que orienten la toma de decisiones y comunicación a nivel del consorcio lo cual influye directamente en el accionar organizacional al interior de la empresa.

Figura 1. Estructura organizacional ECICSA, S. A. De C.V.



ECICSA; es una empresa fundada en 2013, cuyo objetivo es el de brindar una alternativa de seguridad y calidad de sus servicios a través de la capacidad del personal y la constante mejora e implementación de innovaciones que les permita ofrecer a sus clientes soluciones a sus necesidades.



Misión

Brindar servicios de electrificaciones y construcciones eléctricas, comprometidos con la utilización y manejo de materiales con estándares de la más alta calidad para garantizar la plena satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por su competitividad en el ramo, calidad de sus servicios y confiable por la capacidad de su personal y la calidad de sus trabajos.

Valores

Responsabilidad: El deber de realizar nuestro trabajo en el tiempo establecido para nuestra mejora como empresa y la plena satisfacción de nuestros clientes.

Respeto: El respeto por nuestra empresa, respeto por los derechos y la dignidad de todas las personas y el respeto por el medio ambiente que sustenta la vida.

Confianza: Actitud de esperanza hacia una persona o cosa. Sentimiento de seguridad en uno mismo. Acto de fe.

Solidaridad y trabajo en equipo: Es una responsabilidad mutua contraída por el personal que labora en nuestra empresa y se hace extensiva hacia todas las personas con las que tenemos contacto al brindar nuestros servicios.

Plantilla de Personal: la empresa está conformada con un representante legal, que a su vez hace las funciones de Gerente General, dos ingenieros jefes de proyectos de operación, un asistente administrativo, supervisores y operativos de base, que están en función de los contratos que se gestionen.

Planear

Situación actual: para este estudio se realizó un análisis FODA. El proceso de este análisis consiste en: a) Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis; b) Asignación de una ponderación; c) Cálculo de los resultados y d) Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo. Así tenemos que para el inciso (b) a cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se le asigna una escala e de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, 2 el nivel medio y 1 el nivel más bajo. [6]

Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplicaron tanto para el análisis por criterios (horizontal), o para el análisis global (suma vertical y luego horizontal), las siguientes fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la organización, y conocer así el balance estratégico: **F + O = Factor de optimización; D + A = Factor de riesgo**. El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro. El factor de riesgo, Muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.

Así tenemos el análisis FODA para ECICSA, como se muestra en la figura 2.



Figura 2. Análisis FODA ECICSA, S. A. de C.V.

OPORTUNIDADES	CALIF	AMENAZAS	CALIF
Posicionarse como un proveedor de servicios profesionales en electrificación	3	El entorno de inseguridad en algunas de las regiones donde opera	3
Diversificación de servicios debido a los perfiles profesionales del equipo de trabajo	2	Alta competencia	2
La inscripción a los padrones de proveedores de la región con el propósito de concursar en las licitaciones	2	Recortes al presupuesto federal y estatal.	3
Ampliación de cartera de clientes	3	Incertidumbre por parte de inversionistas	3
Total	10	Total	11
Porcentaje	20%	Porcentaje	22%
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
La integración de personal profesionalizado en la dirección y mandos medios.	3	Retrasos de entrega de materiales por parte de una de las empresas que pertenece al consorcio AIEG	3
Integración de tecnología moderna para ofertar servicios de calidad	2	Lo cual incide negativamente en los costos y afectación en los rendimientos	2
Adaptación del trabajo a las necesidades del cliente	3	Desaprovechamiento de la tecnología para mejorar algunos procesos de trabajo	2
Reuniones de trabajo semanal	3	Ausencia de un programa de evaluación del desempeño	3
Grupo de trabajo cohesionado	2	Sistema de intranet para comunicación interna	3
Relaciones interpersonales favorables	2		
Clima laboral favorable	2		
Total	17	Total	13
Porcentaje	33%	Porcentaje	25%
		SUMA: O+F+D+A=100%	51
Factor de Optimización= F+O	53%		
Factor de Riesgo= D+A	47%		

De acuerdo con la figura anterior se puede observar en el balance estratégico, que el factor de optimización es mayor que el factor de riesgo, lo que indica la posición favorable de la organización que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro.

Propuesta de mejora continua, una vez realizado el diagnóstico a través de un FODA se proponen las siguientes acciones:

Hacer

Elaboración de manuales administrativos y de procedimientos que orienten la conducción del personal y faciliten la toma de decisiones, julio a octubre.

Establecer un sistema de evaluación del desempeño del personal, junio a agosto.

Contar con un programa anual de capacitación a nivel interno, instaurar un curso de inducción a nivel consorcio, septiembre.

Establecer procedimientos de mejora continua en la parte administrativa y operativa, agosto – septiembre.

Una parte significativa que ha facilitado esta propuesta, ha sido el apoyo y confianza que ha manifestado el equipo de trabajo, ya que ha dado soporte para que prevalezca un estilo de liderazgo participativo, y reconociéndose como un agentes de cambio que estimula la participación.

Verificar

Se recomienda hacer el seguimiento de las acciones planeadas, a través de un monitoreo a corto plazo, por parte del Gerente general con apoyo de la asistente administrativo, para verificar el cumplimiento de las acciones.



Actuar

En función de la implementación de las acciones propuestas, se hace necesario la verificación como tal del cambio observado en el personal, realizar las correcciones y ajustes que sean necesario para garantizar la calidad del servicio que se espera.

4. CONCLUSIONES

Se puede indicar que es una empresa productiva y competitiva y ello le permitirá, entre otras cosas, dar seguimiento y monitoreo al plan de mejora continua establecido. Cabe mencionar que derivado del tiempo para el análisis y propuesta, no fue posible dar seguimiento a todos los procedimientos propuestos. Sin embargo, el establecimiento de los mismos permite al personal saber el qué, cómo y porqué hacerlo y con ello dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

Quedan otros caminos por explorar, como por ejemplo, conocer el grado de satisfacción o nivel de compromiso del personal, identificar los procedimientos administrativos más puntuales en otros niveles estructurales de la organización, ya que estos sirven de apoyo para los esenciales, reajustar algunos procedimientos, retroalimentar constantemente la vinculación con el consorcio, establecer un sistema de evaluación del desempeño.

Finalmente se observa que es necesario seguir avanzado sobre procesos de mejora continua, ya que son imprescindibles para permanecer competitivos y sobrevivir en el mercado. Ello implica un aprendizaje continuo de la organización, seguimiento y participación activa de todo el personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. H. Formento, "Estudio de las condiciones endógenas que impiden el desarrollo de procesos de mejora continua en PyMes y desarrollo de un modelo que permita su efectiva implementación", Universidad Nacional de General Sarmiento, 2005, pp. 1-74
2. J García-Sabater y Marín García J, "Facilitadores y barreras para la sostenibilidad de la mejora continua: un estudio cualitativo en proveedores del automóvil de la comunidad valenciana", Redalyc Red de revistas científicas de América Latina, Vol. 5, Núm. 2, 2009, pp.183-209. Intangible capital, España.
3. J Mejía N. "Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo, Investigaciones sociales", Año VIII, Núm. 13, 2004, pp. 277-299, Fondo editorial de la Facultad de Ciencias Sociales, Lima.
4. L J Filion y otros, "Administración de las PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas", 2011, Pearson.
5. J. R. Valencia, "Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas", 2009, Ciencia Administrativa.
6. M. Walton, "El método Deming en la práctica", 2004, Grupo Editorial Norma