



DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN UN TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ EN GUANAJUATO

Miriam Salazar-Llamas^a, Ariadna Crisantema Martínez-Hernández^a, Martha Leticia Guevara-Sanginés^a

^aDepartamento de Estudios Organizacionales, DCEA, Universidad de Guanajuato., msl_39@hotmail.com, ara1771@yahoo.com.mx, marletguesan@gmail.com

RESUMEN

Las MIPYMES son relevantes para la economía mundial, debido a la aportación que hacen tanto en producción de bienes y servicios (50 y 60% del PIB) como generación de empleos (60 y 70%). Representan un medio para impulsar el desarrollo económico y mejor distribución de la riqueza (Van Auken y García Pérez, 2003). En México, existen 4 millones 913 mil 583 unidades económicas, de las cuales 254,615 se encuentran en el estado de Guanajuato enfocadas al sector de Servicios de Reparación y Mantenimiento de Automóviles y Camiones (INEGI, 2013).

Debido a lo anterior, surgió la inquietud por realizar un Diagnóstico de la gestión estratégica de una microempresa del subsector talleres mecánicos mediante la aplicación de la Guía de Entrevista de Estrategias Empresariales (GESEM, Guevara-Sanginés et al, 2009), esto permitió determinar la situación actual de la organización así como descubrir problemáticas y áreas de oportunidad.

Para realizar el estudio, se contactó a un microempresario del subsector seleccionado –cuyo taller se localiza en la ciudad de Guanajuato–, se le informó sobre el objetivo de la investigación y se le pidió permiso para grabar el audio de la entrevista. Posteriormente se transcribió la información y se procedió a su análisis mediante la técnica de análisis de contenido y la clasificación de estrategias genéricas (Guevara-Sanginés, et al, 2011).

La organización presenta características que las identifican en su funcionamiento, tiene una estructura poco definida, tecnología tradicional, la remuneración del personal pocas veces es formal, la producción obedece a una percepción puntual y no objetiva, no responden a ningún tipo de planeación o control contable.

Toda empresa requiere realizar un diagnóstico que les permita mejorar en productividad, finanzas, recursos humanos, administración y demás áreas de la organización pues debe ser competente para lograr posicionarse en el mercado y promover su desarrollo.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente la mayoría de los países en el mundo centran su economía en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) ya que aportan el mayor número de unidades económicas logrando ocupar más del 90% (INEGI, 2013), por ello tienen una gran relevancia dentro de las economías del mundo por sus aportaciones a la producción, distribución de bienes y servicios, por la flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y la generación de empleos.

Las MIPYMES proporcionan entre el 60 y 70% del empleo y contribuyen entre el 50 y 60% del Producto Interno Bruto (OECD, 2004), además de representar un medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza (Van Auken y García Pérez, 2003).

Gracias al segmento económico que ocupan las MIPYMES y la cantidad de empleos que generan, se han puesto en la mira de los debates internacionales, ya que, logran incidir en el comportamiento económico global, es por esto que se busca fortalecer el desempeño económico de éstas para su fomento (Medel Martínez, 2012).



2. TEORÍA

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)

En México, las MIPYMES han logrado posicionarse como las unidades económicas que contribuyen de manera indispensable en el desarrollo de la economía del país, concentran el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo (PRO México, 2014), son las entidades económicas que generan el mayor número de empleos aportando siete de cada 10 empleos formales que se generan en el país (Secretaría de Economía, 2013).

Se estima que en México existen más de 4 millones 926 mil 061 unidades empresariales, de las cuales 4 millones 913 mil 583 (99.7%) son micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI, 2014). Podemos observar que las MIPYMES tienen una presencia significativa dentro del país para su desarrollo económico y una presencia competitiva dentro del sector productivo.

El marco normativo y regulatorio de la MIPYMES lo establece la Secretaría de Economía en el Decreto publicado el 30 de marzo de 1999 en el Diario Oficial de la Federación y modificado el 25 de junio de 2009, en éste se describen los criterios para estratificar los establecimientos por tamaño, tomando como criterios el número de personal ocupado (número de trabajadores) para operar, el total de ventas anuales y como criterio adicional los ingresos y/o los activos fijos (ver tabla 1; Diario Oficial de la Federación, 2009).

Tabla 1. Estratificación de empresas por número de trabajadores y ventas anuales.

Estratificación de empresas				
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios	Ventas anuales
Micro	0-10	0-10	0-10	4,000,000
Pequeña	11-50	11-30	11-50	100,000,000
Mediana	51-250	31-100	51-100	250,000,000

Fuente: Elaboración propia (con base en Diario Oficial de la Federación, 2009).

MIPyMES en Guanajuato

En México, existen 4 millones 913 mil 583 MIPYMES, de las cuales 254,615 unidades económicas se encuentran en el estado de Guanajuato de estas, 4.1% están enfocadas al sector de Servicios de Reparación y Mantenimiento de Automóviles y Camiones (10,605 unidades económicas; INEGI, 2014).

Diseño Organizacional

La organización puede ser una empresa o una parte de ella, integrada por muchas personas o solo algunas, desde su todo hasta una parte de su unidad, sin importar que sean públicas o privadas con fines de lucro o sin ello. O bien, es el medio para lograr las tareas estratégicas de una empresa, ya que dirige y guía la energía de la gente para laborar y contribuir con la organización pero muchas de las veces en vez de guiar la energía del personal la organización asume un papel de barrera y no permite que la gente aporte al desarrollo de ella (Borkowski, 2009).

Debido a lo anterior, cada componente de la organización debe ser alineado y estar integrado para apoyar la estrategia de la misma, de acuerdo con el modelo estrella los elementos organizacionales que deben ser gestionados son: Estrategia, Estructura, Procesos, Recompensas y Personas (Kates y Jay, 2007).

La estrategia de una organización es la fórmula de la compañía para establecer la dirección de la empresa, especificar las metas y los objetivos que deben alcanzarse, así como los valores y las misiones que se persiguen. Por su parte, la estructura determina la colocación de poder y la autoridad en la organización (jerarquizar); mientras que los procesos se refieren a en el sentido de una serie de actividades interrelacionadas; en cambio, las recompensas se emplean para alinear



los objetivos del empleado con los objetivos de la organización, esto permite proporcionar la motivación y el incentivo para el alcance de la dirección estratégica; finalmente, el elemento personas pone énfasis en las políticas de reclutamiento, selección, rotación, capacitación y desarrollo de Recursos Humanos.

Dichos elementos se integran en un proceso de toma de decisiones que dará pie a lograr los objetivos más importantes de la organización. Por tanto, uno de los principales objetivos del diseño organizacional es motivar a los miembros de la organización, logrando que sus intereses coincidan con los de ésta, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones en sus puestos de trabajo (Kates y Jay, 2007).

3. PARTE EXPERIMENTAL

Objetivo General

El objetivo de esta investigación fue realizar un Diagnóstico de la gestión estratégica de una microempresa del subsector talleres mecánicos en el estado de Guanajuato, mediante la aplicación de la Guía de Entrevista de Estrategias Empresariales (GESEM, Guevara-Sanginés et al, 2009) y las herramientas del Modelo Estrella (Kates y Galbraith, 2007), con el fin de determinar la situación actual de la organización así como descubrir problemáticas y áreas de oportunidad.

Participante

El participante para este trabajo fue una microempresa del subsector de talleres mecánicos dedicado a ofrecer servicios y productos del sector automotriz, que actualmente se encuentra en Guanajuato, Gto; La empresa surge en el año de 2004 cuando su dueño es despedido de su trabajo y le surge la idea de iniciar su propio negocio motivado por la idea de obtener un mejor nivel de vida y crear un patrimonio para su familia; los recursos económicos que le permitieron iniciar su empresa fueron créditos bancarios, ahorros personales y créditos de proveedores. Dio inicio a las operaciones con tan solo dos empleados, actualmente tiene 11 años de funcionamiento y colaboran 18 empleados en ella, su ventas mensuales oscilan en un rango entre los \$500,000 y los \$650,000 M/N. Se utilizó como unidad de registro el dueño de la empresa y como unidad de análisis las unidades semánticas obtenidas a partir de la entrevista.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron:

“La Guía de Entrevista de Estrategias Empresariales (GESEM, Guevara-Sanginés et al, 2009)”, tiene como objetivo identificar las principales estrategias de negocio que utilizan los empresarios a través de la discusión de aspectos generales de la organización, es una entrevista semiestructurada diseñada a partir del modelo de las cinco fuerzas de M. Porter (1982/1999) y del modelo de estrategias de Mintzberg (1988/1991), donde se integran las diversas acciones tácticas a las que un empresario puede recurrir. Este instrumento indaga acerca de la gestión empresarial y prácticas organizacionales y está conformado por las siguientes partes: datos sociodemográficos, motivación, financiamiento, planeación, organización, estrategia, fortalezas y debilidades, entorno, competidores, análisis social y otros aspectos anecdóticos de la experiencia en la dirección del negocio. El instrumento consta de un total de 25 preguntas abiertas que se contestan en un diálogo con una duración aproximada de 40 minutos. Las herramientas del Modelo Estrella (Kates y Galbraith, 2007), es la base sobre la cual una empresa basa sus decisiones de diseño organizacional, el Modelo propone 19 herramientas y consta de 5 categorías: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas. Cuántas y cuáles herramientas se emplearon

Conducción del estudio

Para realizar el estudio, se contactó a un microempresario del subsector seleccionado –cuyo taller se localiza en la ciudad de Guanajuato–, se le informó sobre el objetivo de la investigación y se le pidió permiso para grabar el audio de la entrevista. Se aplicó la GESEM, posteriormente se transcribió la información y se procedió a su análisis mediante la técnica de análisis de contenido y la clasificación de estrategias genéricas (Guevara-Sanginés, et al, 2011).



4. RESULTADOS

Herramienta Estrategia centrada en el cliente

Califique la organización para cada factor a continuación: 1 = nunca / en desacuerdo, 5 = siempre / de acuerdo	1	2	3	4	5
Preparación al Cliente					
Los clientes compran varios productos o servicios.					5
Los clientes compran / quieren comprar productos o servicios complejos y personalizados a partir de su empresa.					5
Los clientes se quejan sobre cómo tratar con los múltiples vendedores o puntos de contacto para el servicio.		2			
Los clientes piden consejo preventa.					5
Los clientes piden servicio de apoyo post venta.			3		
Los clientes tienen necesidades complejas que requieren un profundo conocimiento, recursos dedicados a descubrir y responder a esas necesidades.					5
Los clientes están dispuestos a pagar una prima para el asesoramiento, servicio, o la integración, o algún combinación de los tres.			3		
Preparación de Organización					
Tienen fuertes relaciones con muchos de sus clientes y entienden su comportamiento de compra.				4	
Tienen una comprensión de por qué retener a los clientes y por qué los pierden.				4	
Trabajan con sus clientes para diseñar soluciones que satisfagan sus necesidades.					5
Saben que sus clientes son rentables.					5
Han creado / se puede crear segmentos discretos de clientes.					5
Han creado productos que son lo suficientemente flexible para ser personalizado para mercados específicos.					5
Tienen experiencia en la configuración y la reconfiguración de equipos para satisfacer las oportunidades y los servicios de clientes.				4	
Hacen / están dispuestos a integrar recursos externos en las soluciones cuando son superiores a los productos / servicios internos.					5
Preparación de Liderazgo					
El equipo directivo ha articulado una justificación estratégica convincente para la centralidad del cliente.			3		
Hay una tolerancia del liderazgo y la capacidad para gestionar la complejidad.					5
Hay una tolerancia del liderazgo para el costo "gastos generales" de la coordinación y la colaboración.					5

Herramienta Capacidades centradas en el cliente

	Capacidades centradas en el cliente	Más importante para nosotros	Fuerza actual
Ligero	Analizar datos de ventas y de ganancias por cliente	x	Medio
	Convertir la información del cliente y el conocimiento en productos y servicios líderes en el mercado	X	Fuerte
	Desarrollar productos básicos que son lo suficientemente flexibles para ser personalizadas a segmentos de mercado específicos	x	Fuerte
	Entregar de extremo a extremo (venta de pre y post) servicio al cliente que aumenta el valor de los productos	x	Débil
Medio	Utilice los sistemas de información y contabilidad que permiten la gestión de relaciones con los clientes en todos los puntos de contacto	x	Débil
	Colaborar y compartir información sobre el mercado y el cliente a través de marketing y ventas	x	Débil
	Utilizar y mantener un sistema de gestión de relaciones con clientes robusta	x	Débil
Intensivo	Crear procesos de toma de decisiones y resolución de conflictos y las estructuras de gobierno para gestionar la complejidad y el conflicto	x	Débil
	Gestionar la cartera de productos y precios para crear soluciones rentables	x	Débil



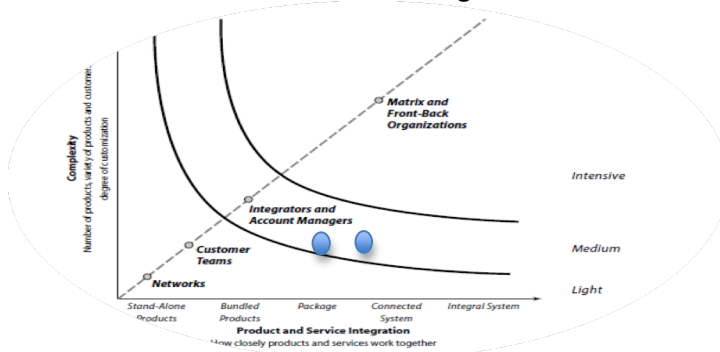
Herramienta ¿Cómo evaluar las capacidades de innovación?

Capacidades	Estado actual		
	Débil	En desarrollo	Fuerte
Proceso de Innovación			
Estimular y reconocer las ideas que vienen de todas partes de la organización		x	
Evaluar el mercado potencial y los recursos necesarios para desarrollar una idea en un nuevo producto o servicio	x		
Seleccionar los proyectos e ideas para la inversión mediante un riguroso conjunto de criterios de evaluación y una pantalla que no sea ni muy apretado ni muy suelto	x		
Cómo evaluar un caso de negocios sobre una serie de factores cualitativos y cuantitativos	x		
Comercializar nuevos productos o negocios		x	
Gestión de carteras			
Ordena las ideas para un ajuste estratégico, y asignar recursos como un equipo de liderazgo	x		
Hacer evaluaciones de riesgo adecuadas como un liderazgo equipo	x		
Tomar decisiones de inversión en equipo de liderazgo		x	
Equilibrio de la separación y la vinculación			
Tomar buenas decisiones respecto a cuándo se deben aplicar controles y cuando la autonomía se debe permitir	x		
Identificar los principales activos clave de apalancamiento para el nuevo negocio		x	
Crear el nivel adecuado de separación para proteger y blindar el nuevo negocio del núcleo	x		

Herramienta Opciones estructurales

Opciones estructurales	Aplica si/no	Estrategia	Táctica
Función. Organizada en torno a grupos de actividades principales tales como investigación y desarrollo, operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.	Si aplica	Liderazgo en costos	Control de costos Estructura Inversión y reinversión
2. Geografía. Organizada en torno a ubicaciones físicas tales como estados, países o regiones	Si aplica	Liderazgo en costos Enfoque o alta segmentación	Experiencia (reubicación del negocio) Segmentación de la línea del producto Estrategia de diversificación Mercado Geográfico
3. Producto. Organizados en divisiones de productos, cada uno con su propia estructura funcional de apoyo a las líneas de productos.	Si aplica	Diferenciación	Estrategia de diseño y imagen Tecnología Servicio al cliente (Paquetes)
4. Cliente. Cliente Organizado en torno a los segmentos de mercado más importantes, como los grupos de clientes, industrias o grupos de población para los clientes.	Si aplica	Diferenciación Liderazgo en costos	Servicio al cliente Tecnología Experiencia

Herramienta Localizador de Estrategia





BIBLIOGRAFÍA

1. Borkowski, N. (2009). *Organizational Behavior, theory, and desing in health care*. Canada: Jones and Bartlett Publishers.
2. Diario Oficial de la Federación. (25 de junio de 2009). *Secretaría de Gobernación*. Recuperado el 10 de abril de 2015, de Diario Oficial de la Federación: http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849
3. Guevara Sanginés, M. L., González Rosas, y Torres Olmos. (2009). *Guía de Entrevista de Estrategias Empresariales*. Universidad de Guanajuato.
4. Guevara Sanginés, M. L., Ramírez Rojas, B. y Quiroz Marín, E. (2011). *Comportamiento de Empresarios leoneses: motivación, financiamiento y administración estratégica*. Memoria del XV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C. (ACACIA).
5. INEGI. (2013). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 4 de mayo de 2014, de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
6. INEGI (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 11 de abril de 2015, de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
7. Kates, A., y Jay R, G. (2007). *Designing you Organization* (1ra ed.). San Francisco, Estados Unidos Americanos: Jossey-Bass.
8. Medel Martínez, K. G. (Octubre de 2012). *Análisis FODA y estrategias de negocios en salones de belleza de Guanajuato*. Guanajuato, México.
9. OECD. (3-5 de Junio de 2004). *Organization for Economic Co-operation and Development*. Recuperado el 10 de octubre de 2014, de 2nd OECD Conference of ministers responsible for small and medium-size enterprises (SMEs): <http://www.oecd.org/cfe/smes/31919294.pdf>
10. PRO México. (2014). *PRO MÉXICO*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de PYMES, Eslabón fundamental para el crecimiento de México: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
11. Secretaría de Economía. (31 de enero de 2013). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 11 de abril de 2015, de Archivo de prensa Las PYMES generan siete de cada 10 empleos formales en el país: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais>
12. Van Auken, H., y García Pérez , D. (Otoño de 2003). *Financial Strategies of Spanish Firms: A comparative Analysis by Size of firm*. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 17(1), 84.