

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN UN TALLER AUTOELÉCTRICO

Macías Meza, Laura (1), Guevara-Sanginés, Martha Leticia (2)

¹[Licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad de Guanajuato] | [l.maciasmeza@ugto.mx]

²[Departamento de Estudios Organizacionales, División de Ciencias Económico Administrativas, Campus Guanajuato, Universidad de Guanajuato] | [leticiag@ugto.mx]

Resumen

La creación, puesta en práctica y buena ejecución de la estrategia de negocios son funciones esenciales para el desempeño de una empresa; pero en ocasiones se carece de esta visión estratégica en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Esta situación podría poner en riesgo no solo su desempeño, sino también su sobrevivencia en el mercado en el que se desenvuelven. Un claro ejemplo de esto es lo que sucede en México, país en el que las MIPYMES tienen un alto índice de mortandad. Por ello es importante identificar y analizar las estrategias de negocios que están implementando los empresarios para el manejo y control de sus organizaciones. Este trabajo se enfocó en investigar las estrategias de negocios que utiliza un empresario, dueño de un taller mecánico en el Estado de Guanajuato, mediante la aplicación de la Guía de Entrevista de Estrategia Empresarial (GEESEM) y su análisis de contenido mediante el modelo de Clasificación de las estrategias genéricas de negocios para generar ventaja competitiva y su análisis descriptivo. Los resultados mostraron una conducción del negocio flexible y aterrizada. Se sugiere la realización de ejercicios de planeación y evaluación que permitan mejorar el rendimiento del negocio.

Abstract

The creation, implementation and successful implementation of business strategies are essential functions for the performance of a company, but often there is a lack of a strategic vision in micro, small and medium-sized enterprises (SME'S). This situation could pose a performance risk, as well as its survival in its operating market. A clear example of this is what happens in Mexico, a country in which the SME'S have a high rate of mortality. Therefore, it is important to identify and analyze the business strategies of businesses that entrepreneurs implement in order to manage and control their organizations. This work is focused on investigating an entrepreneur business strategies in his automobile workshop in the State of Guanajuato, through the application and content analysis of the Business Strategies Interview Guide using the classification models of generic business strategies to generate competitive advantage and its descriptive analysis. Results showed a flexible and grounded business conduction. It is suggested the execution of planning and evaluation exercises to improve the business performance.

Palabras Clave

1: MIPYMES; 2: Desempeño; 3: Motivación; 4: Financiamiento; 5: Sobrevivencia.

INTRODUCCIÓN

Se denomina MIPYMES a todas aquellas empresas que responden a los criterios establecidos en la estratificación publicada en el Diario Oficial de la Federación, que dependiendo del sector (industria, servicios o comercio) las define por un máximo de 250 trabajadores y un rango de ventas anuales menor de 250 millones de pesos. En concreto las microempresas de cualquier sector tienen hasta 10 trabajadores y generan hasta 4 millones de pesos anuales en ventas (Secretaría de Gobernación, 2009) [1].

En la actualidad las MIPYMES desarrollan un papel muy importante en la economía mexicana, pues son generadoras del 72% del empleo y aportan el 52% del Producto interno bruto (CONDUSEF, 2014) [2].

En México existen más de 4 millones de MIPYMES, de las cuales se han contabilizado 62 mil 649 micro y pequeños talleres mecánicos en toda la geografía nacional. En estas MIPYMES se emplea a un aproximado de 427 mil 338 personas (INEGI, 2016) [3], de las que el 94% trabaja en unidades económicas de pequeñas dimensiones.

En este giro hay cambios tecnológicos continuos, legislaciones modificadas y técnicas administrativas modernas que representan retos a los que los talleres deberán enfrentarse preparándose y adecuándose a los nuevos requerimientos, tanto de los vehículos modernos como de la normatividad actualizada. De aquí la importancia de estudiar las estrategias de negocios en los talleres mecánicos.

Pero si las MIPYMES tienen un papel tan importante dentro de la economía del país, ¿por qué tienen un alto índice de mortalidad? Por ejemplo, en el Estado de Guanajuato el promedio de vida de una microempresa de nueva creación es apenas de ocho (INEGI, 2016) [4]; esta esperanza de vida aumenta conforme el tamaño de los negocios, tanto en el país como en dicha entidad. Esos datos hacen relevante analizar lo que sucede con las MIPYMES.

Las estrategias que emplean los empresarios dependen de diversos factores que determinarían el cómo ha de enfrentarse al entorno en el que se desempeñan, definiendo así su rentabilidad y supervivencia en el mercado. Estos factores son: la motivación por la que inician su negocio, el financiamiento con el que cuentan para ello y funciones de la administración estratégica tales como la planeación de las acciones, la organización, la estructura, las expectativas tanto a largo como a corto plazo y los problemas a los que ha tenido que enfrentarse.

Motivación, financiamiento y administración estratégica

La motivación son los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Estas dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros. (Alles, 2002) [5]. En el contexto empresarial, la motivación hace referencia a los factores que impulsaron al empresario a tomar la decisión de empezar su negocio, es importante analizar este factor, ya que de aquí es de donde parte el empresario para determinar las acciones que llevara a cabo para mantener su negocio y que este sea exitoso.

El financiamiento consiste en allegarse, reunir y manejar todo el dinero, capital o fondos de cualquier clase, que hayan de emplearse en relación con el negocio. (Durán, 1998) [6]. Este financiamiento juega un papel muy importante cuando se trata de iniciar un negocio; y de un manejo y control eficiente de estos recursos depende el rendimiento y crecimiento del negocio.

El término estrategia ha sido empleado desde la antigua Grecia, proviene del griego *strategos* que significa "un general" (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997) [7], y es utilizado frecuentemente por la milicia. En el ámbito de los negocios, estrategia es el plan de acción que tiene que tomar la administración para posicionar a la empresa en la

arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes, lograr los objetivos de la organización. (Thompson, Peteraf, Gamble y Srickland, 1994). [8]. Se han identificado varios tipos de estrategia como la planeada, la empresarial, la de sombrilla y la impuesta. La estrategia planeada se refiere a las intenciones precisas formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles. En la estrategia de sombrilla, el liderazgo está en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás, las estrategias son parcialmente deliberadas y parcialmente emergentes.

Por otro lado, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (Martínez Almanza, 2011) [9]

MATERIALES Y MÉTODOS

Objetivo: El objetivo de esta investigación consistió en conocer y estudiar las estrategias de negocios que se emplean en una microempresa dedicada a la reparación de vehículos automotores ubicada en el municipio de Guanajuato, por medio de la aplicación de la Guía de Entrevista de Estrategia Empresarial (GEESEM) (Guevara-Sanginés, 2009) [10] con la que se buscó reconocer las estrategias, motivación y financiamiento del empresario, así como el funcionamiento de la misma.

Participantes: Se contó con la participación de un empresario dedicado a esta actividad económica, su negocio es una microempresa. Dicho empresario cuenta con más de 17 años de experiencia al frente del negocio y este fue heredado por su padre.

Instrumento: Se utilizó la herramienta GEESEM (Guevara-Sanginés, 2009), mediante la cual se

buscó obtener información acerca de la empresa. En dicha entrevista se solicita información acerca de aspectos como los datos sociodemográficos, la motivación para iniciar la empresa, el financiamiento con el que inicio y la administración del dinero, la planeación que llevo y lleva a cabo, la organización general de la empresa, las estrategias que implemento, las fortalezas y debilidades internas de la empresa, el entorno en el que se desempeña, su perspectiva con respecto a los competidores, un análisis social, general y anecdótico.

Análisis de datos: Para el análisis de los datos recopilados a partir de la entrevista, se transcribió la grabación de la misma y se analizó el contenido mediante la herramienta de Categorización Mipymes para motivación y financiamiento (Martínez Almanza, 2011). Esta herramienta evalúa cada uno de los aspectos de la entrevista y ofrece una categorización en cada uno de ellos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El empresario entrevistado indica una serie de acciones que, en su conjunto, componen un perfil del negocio muy cercano al de las MIPYMES en general (Tabla 1).

De acuerdo a los comentarios realizados por el empresario, sobresale que su motivación se debe a que él aprendió de su padre, desde que era joven, el oficio de mecánico automotor. De ahí nace su idea de independizarse, ser su propio jefe y no estar sujeto a un salario. A raíz de heredar el negocio que inicio su padre, tomó la oportunidad de consolidar esa idea.

“En mi caso personal (...) si tengo de donde mantenerme cómo voy a ir a que otra persona me mande, entonces quiero ser mi propio patrón, trabajo lo que quiero, puedo ganar lo que quiero igual o más como si fuera un empleado.”

En el caso del financiamiento para iniciar el negocio ha sido y sigue siendo una práctica en la empresa, hasta este momento, mediante el ahorro y el crédito de proveedores. A pesar de que el empresario en algún momento tuvo deudas, nunca quiso recurrir a ningún préstamo ni al financiamiento de instituciones crediticias. Esto coincide con la información que obtuvo el INEGI (2016) [11] en relación con las empresas que acceden a algún financiamiento, destacan en primer lugar las medianas empresas con un 39.8%, seguidas por las empresas pequeñas con un 27.8% y las microempresas con solo un 10.6%. Además el 66.8% de los empresarios considera que no aceptarían un crédito bancario, siendo la razón principal los elevados costos.

“Yo sigo manejando lo mismo en mi taller como (...) lo hemos manejado de siempre, verdad, sin meternos en préstamos, sin meternos en otras cosas que a lo mejor en lugar de ayudarnos a lo mejor nos eche para atrás, digo así nos ha funcionado y así hemos seguido”

Se ha afirmado que los empresarios generalmente evitan situaciones en las que no hay riesgo, así como situaciones en las que hay demasiado riesgo (Islam y Alam, 2013) [12]; lo cual coincide con el comentario del empresario con respecto a la incertidumbre que le ocasiona pedir o no algún préstamo, sobre la situación en la que podría poner su negocio.

Tabla 1: Categorización obtenida a partir del análisis de la entrevista

Variable	Resultado
1. Motivación	Hereda
	Independizarse
2. Financiamiento	Ahorros
	Crédito de proveedores
3. Administración de dinero	Formal
4. Planeación	Intuitiva
5. Estrategia	Sombrilla
6. Expectativas a corto plazo	Ampliar
7. Expectativas a largo plazo	Ninguna
8. Organización	Compartida
9. Estructura	Informal
10. Problemas	Personal

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la administración, se encontró un manejo del dinero de tipo formal, ya que un contador lleva el control legal ante hacienda; no obstante, en el negocio únicamente se llevan a cabo registros de inventario y ventas con una libreta.

Se identificó que la planeación se hace de manera intuitiva, pues los objetivos, decisiones y acciones son tomados con base a la experiencia que ha obtenido el empresario después de estar toda su vida involucrado en el negocio. Esto a su vez desencadena en que no se haya establecido expectativas y acciones tanto a corto como a largo plazo.

El empresario entrevistado muestra características de utilizar estrategias de sombra, debido a que ejerce un liderazgo parcial en las actividades llevadas a cabo en la organización.

En cuanto a la organización de los empleados, se utiliza una estrategia compartida, en virtud de que es un negocio familiar y las decisiones las toman las partes involucradas. Esta organización tiene una estructura informal, ya que no se han determinado de una manera precisa los puestos en la organización; esto se atribuye a que son dos hermanos los accionistas de este negocio y los dos participan activamente en el negocio, tanto para el trabajo manual como para las decisiones que se toman. El informante ha dicho: *“Yo soy el que les pongo las tareas”*.

Los problemas con los que se ha enfrentado durante su administración del negocio se deben principalmente del personal, ya que se han encontrado con personas desleales en el camino que han entorpecido el manejo de la organización.

“Me han tocado experiencias malas de tener empleados y si esto les da de comer todavía tienen el cinismo de robarte, de llevarse la herramienta, de llevarse las piezas, como es un arca abierta verdad”

CONCLUSIONES

Las MIPYMES representan una gran fuente de empleo y de ingresos a las familias en México. Por lo tanto, es importante que estas se mantengan y crezcan, para que sigan aportando al país en términos de empleo y de riqueza.

Hoy en día es importante contar con personas preparadas para el mantenimiento y reparación de autos debido a los constantes cambios y avances en la tecnología. Pero además es importante llevar una administración estratégica bien estructurada, de la que depende un buen desempeño y supervivencia en el mercado de los negocios que implican tanto trabajo como esfuerzo y dedicación a las familias mexicanas.

Gracias a este trabajo se logró reconocer las estrategias que utiliza el empresario que maneja un taller autoeléctrico en el municipio de Guanajuato, basadas en los motivos, financiamiento y administración estratégica que utiliza para ello.

El negocio siempre ha sido manejado por la familia y esto les permite mantener un ambiente armonioso tanto en lo administrativo como en lo operacional. Hasta el momento han sabido separar el dinero de la familia respecto al del negocio, sin embargo, es necesario llevar a cabo un mejor control para que se genere una mayor rentabilidad.

Los resultados evidencian áreas de oportunidad para un mejor desempeño de la empresa que aunque el empresario comentaba que no considera que tengan un déficit de desempeño, podría mejorar para trabajar óptimamente.

Recomendaciones

Es conveniente hacer una reorganización y mejora de los procesos administrativos para el buen funcionamiento de la empresa, para que tenga aún más oportunidades de sobrevivir en el mercado y generar más ganancias que beneficien a la empresa en general.

Realizar ejercicios de planeación, mediante establecimiento de objetivos, métodos y procedimientos.

Establecimiento de acciones encaminadas a alcanzar los objetivos ya establecidos.

Mantener un manejo más estructurado respecto a la administración de recursos financieros y materiales.

Acercarse a instituciones gubernamentales para conocer los apoyos que estos otorgan, y así analizar si alguno podría convenir a sus intereses sin perjudicar el negocio.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Guanajuato por abrir un espacio para los jóvenes.

A la Dra. Martha Leticia Guevara-Sanginés por su guía y apoyo para la realización de este trabajo.

A mi familia por su apoyo incondicional.

REFERENCIAS

- [1] Secretaría de Gobernación. (30 de Junio de 2009). **Diario Oficial de la Federación**. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- [2] Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF). (2014). <http://www.condusef.gob.mx>. Recuperado el 3 de julio de 2017, de <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- [3] Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (22 de Febrero de 2016). *Estadísticas a propósito del día de mecánico automotor*. Aguascalientes: INEGI. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/mecanico2016_0.pdf
- [4] Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. México: INEGI.
- [5] Alles, M. (2002). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El diccionario**. Buenos Aires: Editorial Granica.
- [6] Durán, C. (1998). **Fuentes de financiamiento para las empresas**. (Tesis de licenciatura, Universidad de Guanajuato 1998) P.p. 1,2.
- [7] Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos**. México: Prentice Hall.
- [8] Thompson, A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strikland, A. (1994). **Administración Estratégica. Teoría y casos**. México: McGraw Hill.
- [9] Martínez Almanza, D. (2011) **Comportamiento de empresarios leoneses: Motivación, financiamiento y administración estratégica**. (Tesis de licenciatura, Universidad de Guanajuato 2011)
- [10] Guevara-Sanginés, M.L. (2009). Estrategias y voluntad en empresarios de Guanajuato. En J.J. Huerta Mata y D. Montalvo M. (Comps.). *Retos, expectativas y competitividad de la microempresa*. México: Universidad de Guanajuato y Librosacioloabierto.
- [11] Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). **Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015**. México: INEGI
- [12] Islam, N., & Alam, M. (2013). An Analytical Study of Growth and Performance of Automobile Workshops in Bangladesh. *Journal Of Commerce & Management Thought*, 4(2), 296-306.