

ESTRATEGIAS EMPRESARIAL ES UN MICRONEGOCIO DEL GIRO MECÁNICOS-AUTOMOTRIZ EN GUANAJUATO

Toache de Dios Miguel Alberto (1), Guevara-Sanginés Martha Leticia (2)

¹ [Estudiante en Ing. En Negocios Y Gestión Empresarial, Universidad Tecnológica del Usumacinta] | [matdd_pumas99@hotmail.com]

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

Resumen

El objetivo de la investigación pretende identificar las diferentes estrategias genéricas que se emplean en el micronegocios del giro de talleres mecánicos de Guanajuato; por medio de una entrevista respondieron preguntas referentes a la motivación que los impulso a iniciar la microempresa, las estrategias con las cuales pretenden dirigir el rumbo de sus empresas y su financiamiento el manejo de recursos monetarios, organización en sus empleados, debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y competidores de la empresa. Se planteó la pregunta ¿Cuáles son las estrategias genéricas que utilizan los empresarios en los micronegocios del giro talleres mecánicos? Debido a la problemática con la que cuentan las microempresas de este giro. Los resultados obtenidos revelan que los empresarios, como estrategia de negocios emplean principalmente el liderazgo en costos con reducir costos fijos y minimizar los gastos; secundariamente realizan diferenciación de servicios y escasamente el enfoque o segmentación de mercados. En conclusión, los empresarios inician con su empresa por desempleo o despido, emplean estrategias redituables y el manejo de su recurso financiero es óptimo y favorable; sin embargo cuentan con una planeación estratégica básica que se adapta al buen funcionamiento de su empresa.

Abstract

The objective of the research is to identify the different generic strategies that are used in the small business of the rotation of mechanical workshops of Guanajuato; Through an interview they answered questions regarding the motivation that drives them to start the microenterprise, the strategies with which they intend to direct the direction of their companies and their financing the management of monetary resources, organization in their employees, weaknesses, strengths, opportunities, Threats and competitors of the company. The question was asked: What are the generic strategies that entrepreneurs use in the micro-business of turning mechanical workshops? Due to the problem with the microenterprises of this turn. The results show that entrepreneurs, as a business strategy, mainly employ cost leadership in reducing fixed costs and minimizing costs; secondarily they perform differentiation of services and scarcely the focus or segmentation of markets. In conclusion is clear that this entrepreneur started with his company by unemployment or dismissal, they use profitable strategies and the management of their financial resource is optimum and favorable; however they have a basic strategic planning that adapts to the good operation of company.

Palabras clave

1: Estrategias genéricas; 2: Microempresas; 3: Motivación; 4: Financiamiento; 5: Talleres mecánicos

INTRODUCCIÓN

Una gran cantidad de talleres automotrices en México se ubican en micro, medianas o pequeñas empresas (Mipymes). Las Mipymes juegan un papel importante para la economía del país; aportando un alto índice de empleos y estabilizando la economía del país. Sin embargo, los empresarios al iniciar con un micronegocio, se introducen al mercado sin plantearse metas, objetivos, estrategias articulados que puedan llevar un rumbo estable y rentable. Si acaso, llevan a una planeación tan simple, que frecuentemente realizan actividades negativas mantenimiento del negocio; muchas veces eso es por desconocimiento del contexto económico, de manera tal que se exponen a diversos factores sociales, gubernamentales y políticos que puedan ser causa de fracaso o bien pueden significar que no reconozcan las oportunidades para hacerse presentes en el mercado.

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997:7) [1]

Una estrategia implica elecciones administrativas que determinan el compromiso empresarial, el mercado específico y el tipo enfoque competitivo necesarios para lograr el éxito de la organización. Este no es siempre el caso, pues en muchos casos, cuando los empresarios han pretendido iniciar un negocio, es notable que lo hayan hecho sin una visión clara, situación que les lleva a una realización de acciones dirigida por el ensayo y el error o acierto en lo concerniente al manejo del negocio. (Villalpando Salas, Guevara-Sanginés y Bautista Varela, 2010) [4].

La estrategia de una empresa es una guía no solo en términos de lo que se debe hacer, sino de lo que no debe de hacer, en el contexto del mercado (Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland, 1994) [2]. Además, es importante determinar las estrategias genéricas con las cuales se inclinará la empresa para lograr la ventaja competitiva y mantenerse en el mercado. Las estrategias genéricas de liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o alta segmentación (Bautista Varela y Guevara-Sanginés, 2010) [3]

El liderazgo en costos está dirigido en los recursos financieros que permiten las operaciones productivas en la empresa integrando los costos organizacionales. La idea es ofrecer los mismos servicios en el mercado, al precio más bajo. La diferenciación es la utilización de los recursos y los medios para crear productos o servicios, con diferencias competitivas en el mercado, que satisfagan las mismas necesidades de los clientes, pero que sean percibidos como mejores. El enfoque o alta segmentación se define como la identificación del grupo de clientes a los cuales dirigir un producto o servicio con ciertos atributos, por lo tanto, ofrecer productos que satisfagan a clientes específicos. (Villalpando Salas, Guevara-Sanginés y Bautista Varela, 2010) [4]

Las Mipymes conforman en México el 99.6%, de las unidades económicas que generan el 52% producto interno bruto (PIB). En el sector de servicios de reparación y mantenimiento de automóviles y camiones el 4.61% de los negocios que se pertenecen a este sector, de ellos 14,673 unidades económicas, se encuentran en entidad federativa de Guanajuato (INEGI, 2013) [6].

La principal actividad del sector de reparación y mantenimiento de automóviles, requiere seguir de cerca la dinámica de innovación tecnológica en los automóviles que ha aumentado, por lo que estos servicios ahora ya dependen de los instrumentos de control computacional para el diagnóstico y, por ende, la reparación. Además, actualmente se requiere de personal capacitado en diferentes ramas tales como electrónica, mecánica, equipos de diagnóstico. Lo cuál le da confiabilidad a ese trabajo.

Motivación, Financiamiento y administración estratégica

Las empresas tienen un ciclo que inicia por diversas razones y se mantiene más o menos tiempo dependiendo de la forma en que ésta se mantenga, específicamente en los elementos que se mencionaron anteriormente y que ahora se describen.

La motivación para un negocio hace referencia a los elementos y razones que hacen alternar o mantener el ciclo de vida personal, buscar la supervivencia y satisfacer las necesidades. De la

reflexión sobre ello, los individuos pueden contemplar la opción de fundar un negocio.

El financiamiento es la adquisición de fondos para obtener de estos la propiedad necesaria, con el fin de iniciar las operaciones de la empresa e ir mejorando hasta que pueda sostenerse con el retorno de las inversiones.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Incluye: planeación, estrategias (tipos de estrategia), expectativas a corto plazo, futuro a largo plazo, organización y estructura (Fred, 2013:7) [5], así como la especificación de la dinámica cada uno de los componentes de la administración (Villalpando Salas, Guevara-Sanginés y Bautista Varela, 2010), para identificar qué hace más fuertes a las empresas en un entorno competitivo global y qué es necesario para asegurar su posicionamiento en los mercados.

En la presente investigación se estudió un taller mecánico con la finalidad de describir la motivación que impulsó a sus dueños a iniciarlo, las formas de administrarlo, las estrategias con las cuales se dirige su rumbo, cómo se financia y a qué problemas se han enfrentado.

MATERIALES Y MÉTODOS

Objetivo. El objetivo fue conocer las diferentes estrategias de negocios en las microempresas del giro talleres mecánicos en Guanajuato, Gto. Mediante una guía de entrevista (GEESEM), que permitió identificar las diferentes estrategias empleadas por los empresarios.

Los objetivos específicos fueron: (a) Conocer las motivaciones que tuvieron los empresarios para tomar la decisión de la apertura de su negocio y (b) Conocer el tipo de financiamiento con el cual se logró la apertura del negocio.

Participantes. Como criterio de inclusión se consideró que se tratara de un taller automotriz ubicado en el estrato de microempresa, con una antigüedad de 34 años. Se contó con la participación de dos informantes. El fundador, un hombre de 56 años, con estudios básicos. El actual gerente, hijo del fundador, hombre, gerente del negocio, de 28 años y con estudios de

licenciatura. El taller se ubica en la ciudad de Guanajuato y cuenta con cinco empleados, de los cuales una es del género femenino y los otros cuatro del género masculino.

Instrumento. El instrumento que se aplicó fue la Guía de Entrevista de Estrategia Empresarial (GEESEM), tiene como objetivo identificar las principales estrategias de negocios (Guevara-Sanginés, 2009) [8].

Conducción del estudio. Se ubicaron talleres que cayeran dentro de los criterios de inclusión y se buscó a los dueños. Se les explicó de qué trataba el estudio y se les invitó a participar. Cuando el empresario participante aceptó, se concertó una cita con él en el taller. Se solicitó aceptación para grabar la entrevista y se llevó a cabo. Primero se entrevistó al padre y luego al hijo. al final se agradeció la participación.

Para el **análisis de la información**, se transcribió la entrevista realizada, se analizó el contenido utilizando el modelo, Categorización Mypimes para Motivación y Financiamiento (Guevara-Sanginés, Ramírez Rojas, Martínez Almanza y Martínez Vázquez, 2011; Martínez-Almanza, 2011) [9, 10]

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El taller se inició en 1983, por el padre del entrevistado, quien ahora participa en el otorgamiento de servicios, pero poco en la dirección del mismo. El perfil actual del taller (Tabla 1) muestra una situación de mantenimiento y con vistas al crecimiento. A continuación se sustenta con la narración del informante cómo se llegó a esta tipificación.

La motivación del fundador de la empresa que lo orientó a iniciarla fue por despido o desempleo “*al ser despedido de una agencia, me dio por trabajar yo sólo y la mera verdad por salir adelante con mi familia y tener otra mejor calidad de vida*” y con los conocimientos que tenía se dió a sí misma la oportunidad de independizarse, porque decidió ser dueño y administrador de su propio negocio.

La fuente del financiamiento se refiere el origen del capital inicial con el que arranca el negocio. En la primera generación fueron ahorros personales, acumulados y producto de su trabajo. Al paso del tiempo, la segunda generación contempló un

crédito bancario; con lo cual pudo cambiar de residencia y obtener mayor tecnología.

Tabla 1. Perfil de la estrategia de negocios del taller automotriz estudiado.

Variables	Resultados
Motivación	Desempleo o Despido
	Independizarse
Fuente Capital	Ahorros
	Crédito Bancario
Administración Dinero	Informal
	Formal
Planeación	Racional
Estrategia: Tipo de Estrategia	Sombrilla
	Empresarial
Expectativas (corto plazo)	Ampliar
	Diversificarse
	Consolidarse
Futuro (largo plazo)	Expandirse
Organización	Centralizada
Estructura	Informal
Problemas	Producción (infraestructura)
	Proveedores

La Administración dinero se realizaba de manera informal, porque al principio del negocio el manejo del dinero se daba con base a reflexiones del empresario: *“Sí, lo mismo que yo trabajaba lo iba ahorrando, invirtiendo y pues yo hice mi capital”*. Sin embargo, en la actualidad es formal; porque se han ido formalizando conforme el negocio ha ido creciendo, y al transcurrir del tiempo se han

adoptado métodos administrativos más específicos y técnicos, como servicio profesional de un contador y el manejo del efectivo a través de una cuenta bancaria que recibe ingresos mediante diferentes formas de pago como efectivo, transferencias bancarias, tarjetas de crédito y cheques.

La planeación se lleva a cabo de manera Racional, pues existe una deliberación para determinar lo que se va a hacer, con un fundamento central que es contar con claras ideas en las áreas funcionales de la empresa y con una programación temporal del crecimiento en servicios y locaciones.

Las Estrategias se diseñan con la finalidad de especificar los objetivos, políticas, planes y metas de la organización. En este caso es de sombrilla, porque en el liderazgo ejercido existe un control parcial de las acciones, pues en buena medida se comparte el liderazgo entre dos personas (padre e hijo) que intercambian los roles jerárquicos según sea la circunstancia. Sin embargo, se va pasando a una estrategia de tipo empresarial, porque las intenciones existen como una visión personal, en la que el liderazgo lo ejerce el hijo por ser el que tiene más conocimiento técnico y toma decisiones en la organización. El hijo ha convencido al padre de tomar la opción de consolidar el taller mediante la diversificación de servicios por su experiencia en el ámbito (por ejemplo, incluir programaciones y electrónica automotriz), tomar decisiones en torno a la publicidad e imagen de la empresa (*“contamos con dos páginas, una de mecánica automotriz y la otra en cuestión de programación”*) e implementa planes para la organización a mediano plazo.

Las expectativas para el corto plazo fueron tres: Ampliar el negocio, porque se ha planeado en extender la capacidad de operación (por ejemplo, instalar rampas); diversificarse aumentando la oferta a los clientes mediante nuevos servicios (vgr. programación de llaves automotrices), y consolidarse obteniendo más presencia en el mercado y aumentando la cartera de clientes.

El Futuro que se pretende a largo plazo es expandirse desarrollando operaciones en otros espacios (a través de adquirir un terreno más amplio).

La organización está relacionada con la forma que el empresario articula las actividades del negocio; se ejerce centralizadamente, porque el empresario

tiene total control sobre las decisiones y operaciones de la empresa. Aunque ello se combina con una estructura mixta, aunque todavía más informal, ya que la forma en la que el empresario organiza a sus empleados es identificando las habilidades de cada quien, pero definiendo el quehacer sobre la marcha.

Los principales que se presentaron cuando inició el negocio fueron el espacio (infraestructura) una de las dificultades que se presentaron; porque debido a que alquilaba un lugar chico en dimensiones lo que limitaba el trabajo (en ocasiones nos faltaba más que nada el espacio han habido ocasiones que hemos rechazado trabajo por cuestiones de espacio); y los proveedores ya que no contaba con proveedores confiables, lo que dificultaba en la obtención de las refacciones.

Se observó que las instalaciones de la empresa son óptimas para ejercer un buen trabajo; y también que la motivación se gestiona de manera tal que el entorno interno muestra un buen clima laboral en los trabajadores en el que existe un trato agradable entre todos los integrantes de la empresa, sin importar el nivel jerárquico, aunque sí respetándolo.

Otro punto importante en las microempresas es la capacitación al personal, la cual se ejecuta en el taller mecánico cada 15 ó 20 días, lo cual lo coloca en un buen lugar, pues contrasta con que en 2014 solamente hubo capacitación de personal el 12.6% de las empresas, proporción que se reduce en las microempresas al 11.5% (ENAPROCE, 2014) Aunque, por sector de actividad económica destacan las empresas del sector servicios de las cuales un 20.9% imparte capacitación (INEGI, 2016) [7]

CONCLUSIONES

Las microempresas son importantes por la generación de empleos; muchos se introducen al mercado, sin planificación ni estrategias para emplear un mejor rumbo de la empresa. Eso se asemeja parcialmente a este caso, pues al inicio el taller tuvo poca planificación, pero con el tiempo se han desarrollado estrategias que permiten entablar mejor los recursos y crecer.

El taller cuenta con inversión constante tanto en la capacitación del personal como en equipos de excelente tecnología; ambos elementos ayudan a obtener un mejor rendimiento laboral y brindan la confianza a los clientes, generando incremento de ventas en sus servicios.

Tocante a la administración de dinero, los procedimientos son adecuados para un mejor manejo del capital, lo cual ayuda a tener una visión más clara del rendimiento del negocio; sin embargo, una limitación es que tiende a mezclar los gastos de la empresa y de la familia, lo cual sería conveniente evitar.

Se descubrieron factores que se presentan como oportunidades para el crecimiento de la empresa. Por ejemplo, el desarrollo tecnológico. Esto es un gran acierto de los informantes, porque teniendo en cuenta el sector industrial al que pertenece, es una de las pocas empresas en la ciudad de Guanajuato que brinda la mayoría de servicios automotrices asistidos por computadoras como: programaciones y servicios electromecánicos.

Respecto al objetivo se observó que en el taller se cuenta con estrategias básicas, que se emplean de manera correcta; simultáneamente se han definido estrategias más complejas, de carácter técnico (estrategias de publicidad, estrategias en paquetes de servicios), administrativo (roles y capacitaciones) y de servicio al cliente (servicios mecánicos a domicilio), que los ayuda a tener un mejor rumbo de la empresa. Cabe mencionar los planes o metas que se pretenden a largo plazo son importantes, contando con expandirse, diversificarse más en sus servicios obtener más clientes y mayores ingresos.

Recomendaciones. Conforme a las observaciones obtenidas, se sugiere realizar un análisis interno que les permita ver un panorama más amplio de sus fortalezas y por lo tanto percatarse de sus debilidades en las que se pueda mejorar. Por otra parte, el análisis externo daría la perspectiva para aprovechar las oportunidades de apoyo que ofrece el gobierno.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Dra. Martha Leticia Guevara-Sanginés por asesorarme en el proyecto de investigación. Al empresario que participo, a la Universidad Tecnológica del Usumacinta por permitirme participar en el verano, a la Universidad de Guanajuato por participar en el 23° verano de investigación.

REFERENCIAS

[1] Mintzberg, H; Quinn, j; y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Edo. México: Pearson Educación.

[2] Thompson, A.; Gamble, J.E.; Peteraf, M.A.; A. J., Strikland. (1994). *Administración estratégica*. Teorías y casos. México: McGraw Hill.

[3] Bautista Varela, J.A. y Guevara-Sanginés, M.L. (2010). Autorregulación y estrategias de negocios en mipymes en Guanajuato. *Memorias del VIII congreso internacional de análisis organizacional*. Monterrey, N. L.

[4] Villalpando Salas, M.A., Guevara-Sanginés, M.L. & Bautista Varela, J.A. (2010). Tendencia Autorregulatoria y Gestión de Empresarios de Pequeños Restaurantes en Guanajuato. *Memorias del XIV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas El Rol de las Ciencias Administrativas en el Desarrollo Social*. Monterrey: EGADE; ITESM, ACACIA.

[5] Fred, R. D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson Educación.

[6] INEGI. (2013). Vehículos de motor registrados en circulación. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de INEGI Sitio web: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/consulta.asp?p=14745&c=23717&s=est&cl=4>

[7] INEGI. (2016). Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Recuperado el 19 de Julio de 2017. http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

[8] 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.

[9] Guevara-Sanginés, M.L., Ramírez Rojas, B., Martínez-Almanza, D. y Martínez-Vázquez, O. (2011). Modelo de categorización de Mipymes para motivación, financiamiento y comportamiento estratégico. Guanajuato: Universidad de Guanajuato. (mecanograma)

[10] Martínez Almanza, D. (2011) Comportamiento de empresarios leoneses: Motivación, financiamiento y administración estratégica. Tesis de licenciatura. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.