



Implementación de la Administración Estratégica en una Microempresa de Servicios

Implementation of the Strategic Administration in a Micro-enterprise of Services

María-Fernanda González-Villegas¹, Irma-Leticia García-Treviño¹, Georgina-Magdalena Guzmán-Franco¹, Corina-Guillermina Ocegueda-Mercado¹

¹ Tecnológico Nacional de México – IT Matamoros, Tamaulipas, México.

Recibido: 09-09-2021

Aceptado: 28-10-2021

Autor correspondiente: gonzalezvillegas169@gmail.com

Resumen

En el presente estudio que tiene como finalidad la determinación del impacto del crecimiento organizacional del negocio de servicios al implementar la administración estratégica.

Proponiendo una planeación estratégica para el negocio de Servicios. Con el Propósito de formular estrategias para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización.

Se utilizaron herramientas y teorías básicas para que el administrador de Servicios Industriales AGV. Controle correctamente las oportunidades que se le puedan presentar y evitar que las fluctuaciones del mercado, la falta de conocimiento administrativo y los adelantos de la tecnología se conviertan en amenazas provocando así su liquidación. El mercado de Servicios Industriales depende en sí de la capacidad que se tenga el negocio para convertir sus recursos y procesos en las fortalezas. Con la aplicación de la administración estratégica se observó el incremento de los niveles de productividad y rentabilidad del negocio.

Palabras clave: Servicio, Administración, Productividad, Estrategias.

Abstract

In this study, the purpose of which is to determine the impact of the organizational growth of the service business when implementing strategic management.

Proposing a strategic planning for the Services business. With the purpose of formulating strategies to achieve the objectives through the most appropriate adjustment of the organization.

Basic tools and theories were used for the administrator of Industrial Services AGV. Correctly control the opportunities that may arise and prevent market fluctuations, lack of administrative knowledge and advances in technology from becoming threats, thus causing their liquidation. The Industrial Services market itself depends on the ability of the business to convert its resources and processes into strengths. With the application of strategic management, an increase in the levels of productivity and profitability of the business was observed.

Keywords: Service, Administration, Productivity, Strategies.

Introducción

El negocio de Servicios Industriales AGV. Es una microempresa enfocada en la prestación de servicios. El negocio tiene como propósito atender las necesidades básicas de los clientes y orientarlos a tomar unas decisiones sobre sus proyectos.

Se ha identificado que el negocio no tiene un modelo administrativo en el cual se visualicen sus procesos, por esto surge la necesidad de implementar la administración estratégica ya que valora y optimiza las formas de trabajo y de gestión para así bríndale al negocio una organización adecuada para ellos. En esta medida la evaluación y la mejora son elementos claves para la optimización en el desarrollo de sus actividades.

Se ha observado que la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas, no se han preocupado por crear una cultura administrativa desde la alta dirección, como es el caso del negocio que se analizara en este proyecto, ya que la administración estratégica tiene como tarea principal controlar y mejorar los procesos administrativos para buscar el crecimiento de las empresas.

Para el cumplimiento de un objetivo del proyecto se presentará una propuesta de un plan estratégico para el negocio, que le permitirá el logro de sus metas. Como ya sabemos la medición es el punto complejo de la administración, por lo cual hacemos reflexión en la siguiente frase “No es posible mejorar aquello que no se puede medir”. Muchas de la microempresa tiene este problema , tal es el caso de Servicios industriales AGV, en el cual podemos encontrar claramente que el personal carece de conocimiento en el área de administración lo cual los orillaba a tener muy poca rentabilidad, ya que no cuentan con un buen manejo de la información, al igual que no se tiene un sistema de gestión estratégica adecuado para poder llevar un control de las actividades del negocio esto debido a una mala planeación por parte de los directivos los cuales lleva al negocio a tener problemas administrativos.

Entre los aspectos más importantes a topar en este estudio están:

La formulación de la misión y visión. Ya que nos indicara cuales son las metas de la administración para la organización, debido a que una vista clara y concisa del negocio.

Análisis situacional externo. El cual nos permite identificar las fuerzas externas o factores clave que influyen directamente o indirectamente en el negocio ya sea a corto plazo o a largo plazo.

El análisis situación interno. Nos permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene el negocio, con la finalidad de indicar los factores que le hace diferentes de los competidores y que los competidores no pueden igualar. (Rogélio, 2008)

Análisis financiero. Nos ayudara a comprender e interpretar y comprar los estudios de los estados financieros del negocio. Para lograr el estudio de los estados de resultados se debe tener aseso a la información del negocio. Ya que es el estudio completo de todo el negocio, donde se recoleta todos los elementos cuantitativos y cualitativos e información en cuanto a los factores internos y externos.

La administración estratégica adaptada al negocio permitirá mantener unido al equipo para la realización de la misión, visión y fomentar la participación y el compromiso de sus empleados con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el cumplimiento de sus metas.

Administración Estratégica

Se puede decir que la aplicación de la administración estratégica se basa en el orden y el aprovechamiento al máximo de los recursos para lograr un mejor resultado para el crecimiento del negocio.

Etapas de la administración estratégica

Es la ciencia que formular, implementar y evaluar las decisiones que interviene dentro del negocio o bien son las que permiten al negocio alcanzar sus objetivos. Quiere integrar a la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones para obtener el éxito de la organización (Hernández, 2014).

La rentabilidad se refiere a que son todos los beneficios que se han obtenido en una inversión. La rentabilidad económica compara los resultados que se han obtenido con el desarrollo de la actividad del negocio derivado de las inversiones que sean realizados para obtener dicho resultado.

Para calcular la rentabilidad económica de una empresa o negocios, hay que determinar el rendimiento esto determinado por cada unidad monetaria invertida para esto las razones Financieras. Una manera de incrementar la rentabilidad económica es incrementando los precios de venta y reduciendo los costes, aunque como se ha dicho, esto no se le puede aplicar a todas las actividades económicas (Andrés, 2015).

Materiales y métodos

Para la realización de la siguiente investigación se tomó como muestra a los 15 empleados y clientes del negocio de Servicios Industriales AGV. Se asumió como método

descriptivo, de registro e interpretación, se establecieron las cinco etapas de la gestión estratégica ya que es la ciencia que formular, implementar y evaluar las decisiones que interviene dentro del negocio o bien son las que permiten al negocio alcanzar sus objetivos. La administración estratégica quiere integrar a la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones para obtener el éxito de la organización.

Por medio de la observación directa y entrevista no estructuradas realizadas a la gerencia general y al personal que allí labora, se pudo determinar que esta organización no cuenta con una misión y visión que les permita tomar el rumbo fijo y con miras al éxito, ni con objetivos estratégicos que les permita alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto, fue necesario la formulación de estos. Se realizó una serie de preguntas a todas aquellas personas involucradas en el sistema objeto de estudio, a fin de obtener toda la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables motivo de estudio.

Para el desarrollo de la propuesta de un plan estratégico para el negocio de servicios industriales AGV. Se elaborará entrevista no estructuradas a los dueños del negocio, y se aplicaran encuestas al 100 por ciento al personal del negocio para alcanzar un análisis interno más aterrizado y confiable a la situación real de la empresa con la ayuda de un diagrama de causa efecto. (Reyes, 2014)

Para la formulación de la misión y visión del negocio se aplicó el método de la observación directa y entrevista no estructuradas realizadas a la gerencia general y al personal que allí labora, se pudo determinar que esta organización no cuenta con una misión y visión que les permita tomar el rumbo fijo y con miras al éxito, ni con objetivos estratégicos que les permita alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto, fue necesario la formulación de estos. (David, 2013)

Se recopiló la información relacionada con los empleados, para obtener aquellos valores que parezcan reflejar el sentir de los miembros dentro de la organización. Se procedió al análisis de la información obtenida en el paso anterior, para así poder redactar y llegar a lo que es el resultado final de la misión-visión.

Las metas que se encontraron en el estudio fueron las siguientes:

Hacer la inversión suficiente en capacitación para los trabajadores de tal modo que todo el personal es te altamente preparado para obtener contratos y asignaciones de servicio que generen mayor rentabilidad para la empresa. Esto significa que entre más capacitados

estén, la gestión y dirección general podrá negociar mejores contratos. Promover los servicios que se ofrecen a través de las redes sociales para obtener un ingreso mayor al que se tiene actualmente. Mejorar la rentabilidad de la industria de servicios con proyectos rentables de forma temporal o definitiva dependiendo de la naturaleza y duración de cada proyecto.

Resultados y discusión

La evolución del impacto de la implementación del proceso administrativo en el transcurso de un año y medio ha demostrado ser una gran herramienta en la dirección de este negocio. Debido al principal factor de cambio que es la apertura hacia todos los niveles de la organización y una comunicación abierta con el personal. Es necesario mencionar que la planeación, es un cambio constante, y más aún lo es la tecnología y los equipos, por este motivo implantar un procedimiento de esta naturaleza, requiere mucho trabajo y creatividad por la gestión directiva.

Se creó por primera vez para el negocio los conceptos y guías básicos los cuales fueron; una misión, una visión y valores que permitan la identificación de los distintos negocios que existen actualmente en el sector de servicios, al igual se establecieron objetivos comunes y metas específicas para el crecimiento del negocio.

Una vez realizada la auditoría interna se procedió a identificar los diversos factores que representan las debilidades y fortalezas de Servicios Industriales AGV., todo esto con el propósito de construir una matriz de evolución de Factores interno, y así determinar cómo se encuentra la empresa. Para realizar este proceso de selección se contó con la participación del dueño, los ingenieros, mantenimiento y los empleados.

Realizada la matriz de priorización de las fortalezas, se realiza el análisis correspondiente para obtener los resultados de mayor impacto para el negocio. (Rodríguez, 2015)

Una vez estudiados los factores internos claves que indican el desempeño de la empresa de Servicios Industriales AGV, se procedió a construir la matriz EFI de acuerdo a la información obtenida mediante el análisis estructural. Para poder evaluar dichos factores se consultó con el gerente y con el personal que elabora en la empresa, para otorgar las calificaciones a cada variable según el impacto que tiene cada fortaleza y cada debilidad sobre la organización, para luego determinar un total ponderado.

Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)			
Factores críticos de Excito	Peso	Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
Contar con un personal eficiente y capacitado.	0.09	4	0.36
	0.1	4	0.4
Buen uso de herramientas.	0.08	3	0.24
Un servicio de excelente calidad.	0.09	4	0.36
Puntualidad y responsabilidad al realizar el trabajo.	0.08	3	0.24
Variedad de servicios.	0.1	3	0.3
Buen clima laboral entre los empleados y el gerente.	0.1	5	0.5
Subtotal Fortalezas			2.4
Debilidades			
Los diferentes problemas de contingencia social no permiten el desarrollo conceptual de la misma empresa.	0.09	2	0.18
Falta de presupuesto.	0.15	1	0.15
Herramientas en mal estado.	0.08	1	0.08
No existe una planificación formal de las actividades.	0.03	3	0.09
No existe misión y visión establecidas de la empresa.	0.02	3	0.06
Subtotales Debilidades			0.56
Total			2.96

Tabla 1.
Matriz de evaluación del

factor interno del negocio Servicios Industriales.

Fuente: Elaboración Propia.

Evaluando la matriz observamos que las fortalezas tienen una ponderación de 2.4 mientras que las debilidades 0.56 la suma de los dos valores nos da un total de 2.96 esto nos demuestra que el negocio debe prestar más atención a sus puntos débiles ocasionados por una mala administración.

Para poder mejorar la situación interna y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir estas debilidades y aprovechar las fortalezas, fue necesario recurrir a una metodología que permita resumir esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existen.

El punto más importante de este análisis fue el de detectar cuáles son las áreas de oportunidad, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia.

Este procedimiento permitió interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada factor según las relaciones que tienen con otros. Por medio de esta herramienta se logró observar, todas las variaciones que pueden tener entre sí y las variables que conforman las amenazas y oportunidades del sistema en estudio. Como ya se han identificado cada una de las variables de influencia externa de la empresa, se procede a construir la matriz de evaluación para las Oportunidades y Amenazas, mostrando en cada una la influencia que ejerce una variable sobre las otras.

Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)			
Factores críticos de éxito	Peso oportunidades	Clasificación	Puntuación
Posible alianza con otro negocio	0.1	4	0.4
Precios elevados por los competidores	0.3	3	0.9
Creación de nuevos servicios de mantenimiento	0.09	3	0.27
Vulnerabilidad de la competencia.	0.09	4	0.36
Existencia de proveedores confiables en la zona.	0.08	4	0.32
Hacerse conocer mediante los medios de comunicación, redes sociales	0.05	3	0.15
Subtotal por unidades			2.4
Amenazas			
Falta de clientes	0.02	2	0.04
Que los competidores en nuestro rubro ofrezcan mejores servicios y ofertas que nuestra empresa.	0.09	1	0.09
Si la empresa tienes escasos de recursos los servicios no van a ser los apropiados para el cliente.	0.08	1	0.08
Mala ubicación del negocio	0.1	3	0.3
Aumento de precio de los materiales	0.02	2	0.04
Subtotales amenazas			0.55
Total	1.00		2.95

Tabla 2. Matriz de evaluación del factor externo del negocio de servicios industriales.

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis del cuadro de la matriz EFE si bien es cierto la medida para este análisis es de 2.5 y el valor obtenido fue el de 2.95 esto nos indica lo siguiente:

Las oportunidades en el mercado no son aprovechadas por Servicios Industriales. Se sugiere implementar un plan estratégico adecuado y concreto que les ayude a englobar los agentes externos en el que se desenvuelve el negocio.

	2019	2020	2021
Activo Circulante	250,991.00	421,659.36	391,991.00
Pasivo Circulante	34,899.50	43,899.50	34,899.50
Capital neto de trabajo	216,091.50	377,759.86	357,091.50

Tabla 3. Evaluación del crecimiento de negocio de servicios industriales mediante el análisis financiero.

Fuente: Elaboración Propia.

Se analizó el capital neto de trabajo, revisando los resultados de los activos y pasivo circulantes de los años 2019, 2020 y lo que va del año 2021 del negocio de Servicios.

Con los resultados obtenidos se pudo apreciar que en los dos años se ha tenido resultados satisfactorios y además el capital neto de trabajo del negocio se ha ido incrementando. Esto nos quiere decir que ha sido superior el margen de cobertura de los activos circulantes sobre sus pasivos. Esto ha sido un punto a favor para el negocio de servicios ya que el resultado indica que sus activos alcanzan a cubrir sus pasivos, en términos más simples las deudas a corto plazo son cubiertas por sus activos. (Morales, 2014)

Aquí es necesario hacer la observación de que todo esto fue gracias a la administración estratégica ya que se organizaron el departamento administrativo. Aun y cuando esta razón indica que el negocio de servicios tiene cubierto su pasivo circulante esto no nos garantiza que en llegado caso pueda convertir su activo en liquidez inmediata.

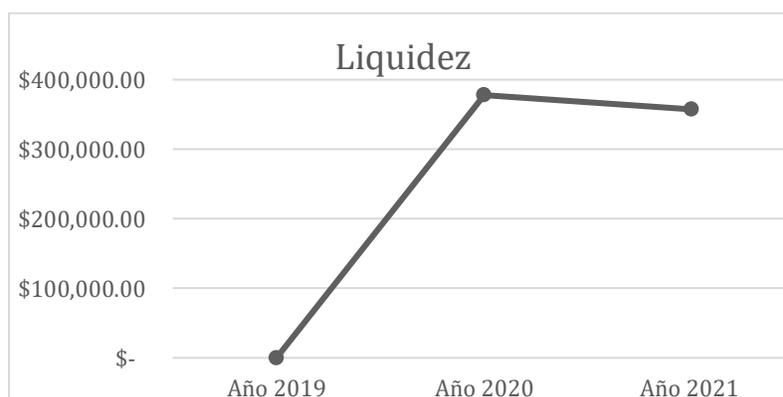


Figura 1. Grafica del crecimiento del negocio con la aplicación de la administración Estratégica.

Nota: Resultados del análisis financiero aplicando las razones financieras.

Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 1. Se puede visualizar el incremento que se tuvo al implementar la administración estratégica ya que se cuenta con mayor liquidez para cubrir sus gastos a corto plazo. Los indicadores financieros nos demuestran que los valores cobrados relacionados con respecto al cobro de facturas por parte de los proveedores, es decir, se paga más pronto de lo que se cobra.

En los costos de producción están subvaluados debido a que no se han incluido costos correspondientes a mano de obra directa, consecuente a esto los productos elaborados se han comercializado a precios inferiores. A esto se le puede agregar el hecho de que no exista un cronograma de actividades que especifique los que se va realizar durante la semana, este cronograma de actividades estaría ayudando a reducir tiempo.

Conclusiones

Una vez procesado, analizado los datos obtenidos de los objetivos e hipótesis del presente trabajo de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Teniendo la información de la empresa y con la ayuda del personal que integra el negocio se formuló la misión – visión del negocio, así como también los objetivos estratégicos. Se realizó una auditoría Externa donde se detectaron las oportunidades y amenazas del negocio para la construcción de la matriz EFE cuyo resultado fue de 2.9, lo que significa que el negocio se encuentra por encima del valor promedio ponderado de 2.5, de una posición estratégica normal, lo que quiere decir que la empresa está no está aprovechando muy bien sus oportunidades para contrarrestar el peso de sus amenazas.

Al realizar la auditoría interna se determinaron las fortalezas y debilidades que posee la microempresa, donde se identificaron siete fortalezas y cinco debilidades, las cuales fueron sometidas a un análisis estructural variable para luego poder establecer las ponderaciones de la matriz. Ya una vez realizado los cálculos correspondientes se determinaron que el total ponderado para la matriz EFI es de 2.9, encontrándose este índice por debajo del promedio 2.5 de una posición estratégica.

Se formulan once estrategias mediante la aplicación de la matriz FODA, teniendo presente la misión formulada y los objetivos estratégicos y las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en el negocio.

El diagnóstico realizado mediante indicadores financieros y observaciones de campo demostró los problemas por los cuales estaba atravesando el negocio al haber realizado una planeación del negocio antes de su ejecución lo cual se vio también que no contaba con un sistema de control interno, procedimientos contables y una estructura organizacional definida, los procedimientos financieros son muy importantes para el negocio porque estos ayudan a la misma a mejorar sus procesos productivos.

Se detectaron discrepancias en los procesos que por costumbre se realizaba esto originado a una mala administración por parte de los dueños esto ocasionaba un mal flujo de

información y mal registro de información. Ya una vez que se implementó la administración estratégica esto fue cambiando ya que se estandarizaron los procesos y se organizó el área administrativa. Servicios industriales no tenía una estructura que le permitía mantener un orden en las actividades realizadas, adicional a esto carece de manuales de control de inventarios y políticas propias estructuradas los cuales no permitía el desarrollo deseado por sus propietarios.

Agradecimientos.

Se agradece al CONACYT por el apoyo financiero que brindo para llevar a cabo la investigación e implementación de este proyecto vasado en la administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas, se evidencia en el resultado del proyecto de 18 meses de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Andrés, A. S. (04 de Nobiembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Rentabilidad : <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- David, F. (2013). Administración Estratégica. En *Principios de la Administración Estratégica* (págs. 56-65). Estado de México: Personal Educativo de México S.A de C.V.
- Hernández, T. (2014). Administración Estratégica. En H. T. Zacarías, *Administración estratégica* (págs. 35-45). México: Grupo editorial patria S.A de C.V.
- Morales. (2014). *Planeación Finaciera*. México : Patria .
- Reyes. (2014). *Administración de Empresas*. México: Teoría y Párctica Limusa .
- Rodriguez. (2015). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Estado de México: Cengage, Leraning.
- Rogelio, A. L. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión de las organizaciones.
- Dialnet*, 13-15.