

DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS DEL SERVICIO LLANTERO

STRATEGIC MANAGEMENT DESIGN FOR COMPANIES OF THE LLANTERO SERVICE

Esteban García Ramírez

Tecnológico Nacional de México/ ITS de Ciudad Hidalgo, México
esgarcia@cdhidalgo.tecnm.mx

Yasmin Elizabeth Reyes Martínez

Tecnológico Nacional de México/ ITS de Ciudad Hidalgo, México
jereyes@cdhidalgo.tecnm.com

Brisa Berenice Villegas Malagón

Tecnológico Nacional de México/ ITS de Ciudad Hidalgo, México
bvillegas@cdhidalgo.tecnm.com

Juan José Maldonado García

Tecnológico Nacional de México/ ITS de Ciudad Hidalgo, México
jmaldonado@cdhidalgo.tecnm.mx

José Carlos Pérez Mora

Tecnológico Nacional de México/ ITS de Ciudad Hidalgo, México
jperez@cdhidalgo.tecnm.mx

Recepción: 22/noviembre/2020

Aceptación: 21/diciembre/2020

Resumen

El presente proyecto de investigación se centra en el diseño de estrategias de gestión para una empresa del sector llantero.

El objetivo general de este proyecto es desarrollar estrategias de gestión eficiente, basadas en un diagnóstico interno y externo que le permitan a la empresa llantera un desarrollo en mercado. Los métodos utilizados en el desarrollo de este proyecto son datos cualitativos y cuantitativos, con la información recolectada y analizada se realiza una propuesta de diseño que cumpla con todas las necesidades detectadas; donde se utiliza la observación para verificar el funcionamiento las estrategias propuestas. Posterior a esto, se lleva a cabo un análisis de la implementación de las propuestas, con esta propuesta de diseño de estrategias de gestión se puede lograr una ventaja competitiva en el mercado local y llegar a una ventaja distintiva

que permita el crecimiento de la organización. Con la implementación de las estrategias formuladas a partir del análisis interno y externo, se logró aumentar la cartera de clientes en un 8%. Es de vital importancia mencionar que el diseño de dichas estrategias no solo sirve de base para la empresa en cuestión, sino que puede ser utilizado por otra empresa del mismo giro.

Palabras Clave: Análisis interno y externo, Estrategia de gestión, Ventaja competitiva

Abstract

This research project focuses on the design of management strategies for a company in the tire sector.

The general objective of this project is to develop efficient management strategies, based on an internal and external diagnosis that will allow the tire company to develop in the market. The methods used in the development of this project are qualitative and quantitative data, with the information collected and analyzed a design proposal is made that meets all the needs detected; where observation is used to verify the operation of the proposed strategies. After this, an analysis of the implementation of the proposals is carried out. With this proposal for the design of management strategies, a competitive advantage in the local market can be achieved and a distinctive advantage can be reached that allows the growth of the organization. With the implementation of the strategies formulated from internal and external analysis, the client portfolio was increased by 8%. It is of vital importance to mention that the design of such strategies, not only serves as a basis for the company in question, but can be used by another company in the same line of business.

Keywords: Management strategy, internal and external analysis, competitive advantage

1. Introducción

El presente trabajo esta referenciado al diseño de estrategias de gestión que permitan a la organización bajo estudio un mejor desempeño en el mercado,

fundamentado en un diagnóstico interno de la propia organización que conlleva a determinar áreas de oportunidad.

El ofrecer un servicio de calidad es una ventaja competitiva dentro del mercado, en donde para los dueños de las organizaciones es una necesidad el generar estrategias de gestión que le permitan lograr los objetivos organizacionales.

La formulación de estrategias consiste en desarrollar una visión y una misión, identificar las oportunidades y las amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en cuáles nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca en sus niveles jerárquicos de mandos medios y de línea u operativos, objetivos anuales o a corto plazo, elabore políticas, motive a sus empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan llevarse a cabo. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que apoye a la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información, y vincular la remuneración de los empleados con el desarrollo organizacional, analizar el impacto que tiene la organización en el medio ambiente [Fred R & Forest R, 2017].

Es menester señalar que las estrategias requieren una atención especial no solamente durante la formulación, sino que una vez formulada se requiere de un esfuerzo muy grande para lograr su implantación, ya que esto puede hacer que una estrategia adecuada se vuelva ineficaz [Velarde & Maldonado, 2010].

Una estrategia será efectiva si existe consistencia y compatibilidad entre los objetivos que persigue. Tendrá concordancia si refleja una adaptación o respuesta adecuada al entorno. Será viable si refleja con realismo la capacidad de la empresa para lograrla. Representará superioridad si crea y mantiene la ventaja competitiva de la organización en el entorno o industria donde compite [Pulgar & Ríos, 2008].

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mejor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades [Bain, 1985].

2. Métodos

Las técnicas empleadas para el presente proyecto de investigación será la entrevista, encuestas y observación de campo no experimental; los instrumentos que se emplearon para esta investigación serán las matrices MEFI y MEFE para llevar a cabo el diagnóstico interno y externo de la organización

El diseño de la investigación es de campo, mixta, experimental y descriptivo; debido a que se recopilarán datos de la organización, que permiten la generación de estrategias. Los métodos utilizados en el desarrollo de este proyecto son para datos cualitativos y cuantitativos, donde se utilizó la observación para revisar el funcionamiento las estrategias propuestas. Posterior a esto, se realizará un análisis de los documentos, por lo que, con la información recolectada y analizada será posible realizar una propuesta de diseño que cumplirá con todas las necesidades detectadas.

Procedimiento:

- Desarrollo de la misión y visión de la organización: El establecer estos dos apartados permite a la organización alinear esfuerzos y tener un horizonte de ejecución.
- Análisis interno y externo de la organización: la finalidad de esta fase es identificar el estatus actual de la organización, para en base a ello poder definir el plan de mejora. Esta etapa se sustenta en las herramientas empleadas en la fase de diagnóstico inicial que son herramientas que permitirán la mejora continua del servicio y el poder establecer el diseño de estrategias de gestión.
- Diseño e implementación de estrategias: es el diseño y formulación de las estrategias, así como las acciones más adecuadas a llevar a cabo, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos formulados en la planeación. Estas estrategias se formulan con el análisis de la información recabada en

el proceso del diagnóstico interno externo de la organización, que es elemento esencial para dicho diseño de las estrategias.

- Evaluación de la satisfacción de los clientes: Se lleva a cabo con el objeto de determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa de servicio llantero, esto con la finalidad de evaluar los resultados que se alcanzaron una vez que se implementaron las herramientas.

3. Resultados

- Desarrollo de la misión: Se realizó el diseño de la misión y la visión para la organización como se muestra en tabla 1.
- Análisis interno y externo de la organización: Con base en el desarrollo de la misión y visión se presenta el análisis de factores internos y externos. En tabla 2 y 3 se muestra la evaluación del análisis interno y externo de la organización.

Tabla 1 Diseño de misión y visión para la empresa de servicio llantero.

MISIÓN	VISIÓN
Brindar servicios de mantenimiento y reparación automotriz de calidad, utilizando tecnología avanzada, personal calificado y comprometido para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Ser reconocida como la empresa líder en mantenimiento y reparación automotriz, y como la mejor llantero del oriente de Michoacán, reconocida por su excelencia en la calidad en el servicio, desarrollo de su personal y mejora continua siguiendo el liderazgo característico de la comercializadora.

Tabla 2 Evaluación del análisis interno y externo de la organización (Fortalezas).

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen trato hacia el cliente 2. Responsabilidad en el trabajo 3. Disciplina en ordenes 4. Se respetan todas las garantías 5. Servicio bien hecho 6. Habilidad para la realización del trabajo. 7. Buena infraestructura y ubicación 8. Servicio completo del taller 9. Especializados en suspensión. 10. Instalaciones y equipo. 11. Equipo especializado de alineación y balanceo por computadora. 12. Servicio eficaz. 13. Distribuidor autorizados Alliance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing. 2. Ofrecer más garantías en servicios y productos (alianzas con distribuidoras). 3. Aumentar el inventario de refacciones comerciales. 4. Mejorar precios y servicios.

Tabla 3 Evaluación del análisis interno y externo de la organización (Debilidades).

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de reglamento organizacional. 2. Falta de orden y limpieza constante en patio y almacén. 3. Falta de herramientas en patio de servicio. 4. Puntualidad. 5. Ausencia de una buena atención a clientes. 6. No contar con un repartidor de refacciones. 7. Mala comunicación en la organización. 8. Falta de revisión de todo aquel auto terminado. 9. Falta de capacitación a mecánicos en áreas como: balanceo y alineación. 10. Falta de capacitaciones motivacionales 11. Inventarios erróneos por registro de productos a almacén. 12. No permitir otros servicios a los mecánicos.	1. Competencia desleal. 2. Disminución de la economía en la Región. 3. Precios de productos de competencia. 4. Mejor atención al cliente en la competencia.

- Una vez determinado el DAFO, se da paso al diseño de estrategias. En las tablas 4 y 5 se muestran las estrategias a partir del análisis interno y externo de la organización.
- Diseño e implementación de estrategias: En base al análisis anterior se prioriza las estrategias que permiten generar una ventaja competitiva en el mercado. En la tabla 6, se resumen las estrategias a considerar.
- Las estrategias planteadas presentan resultados palpables, como es el diseño del manual de funciones para las áreas de la organización, como ejemplo se presenta la tabla 7 de las funciones de los técnicos de alineación, balanceo, suspensiones y frenos.

Tabla 4 Estrategias a partir del análisis interno y externo de la organización (FO-DO).

FO	DO
1. Brindar capacitaciones a la organización en cuestión a la correcta forma de abordar al cliente de acuerdo con el perfil o rol que desempeña cada uno de los operadores (F1, O4) Manual De Operaciones. 2. Dar a conocer al cliente las garantías y las promociones vigentes mediante una pantalla o publicidad visibles, establecidas en la recepción y en la refaccionaria (F4, O2). 3. Anuncios en la radio, espectaculares y redes sociales en los cuales mencionen sus especialidades y todos los servicios que ofrecen, así como sus ventajas competitivas. (Video) (F7,8,9,10,11,13, O1).	1. Crear un manual de procedimientos, para mejorar como organización y ofrecer un mejor servicio. (D1, D2, D3, D4, D7, O3) Manual De Funciones y Reglamento Organizacional Diagrama Sipoc. 2. Tener un control de inventarios, para ingresar refacciones comerciales. (D11, O3) Pronostico de Ingreso de automóvil por Marca, GAMA. 3. Dar capacitaciones a toda la organización de acuerdo con su área de trabajo, para brindar un mejor servicio (D5, D9, D10, D12, O4). 4. Crear estrategias de ventas de refacciones a domicilio a través de marketing. (D6, O1).

Tabla 5 Estrategias a partir del análisis interno y externo de la organización (FA-DA).

FA	DA
<p>1. Aumentar la confianza de los clientes con publicidad y testimonios reales sobre de la calidad. (A1, A3) (F2, F4, F5, F8, F9,12) CREAR ESTRATEGIAS DE FIDELIDAD DEL CLIENTE (TARJETA DE PUNTOS)</p> <p>2. Brindarle al cliente una mayor confortabilidad durante su estadía y observación segura de su servicio. (A4) (F7, F10) DIAGRAMA DE PROCESOS Y PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.</p>	<p>1. Hacer un reglamento institucional que abarque diferentes aspectos para un mejor desempeño, una mejor atención al cliente y asignar tareas o roles en donde los trabajadores estén de acuerdo a realizar (D1, D2, D4, D8) (A4).</p> <p>2. Capacitaciones para la mejora de atención a clientes y para los servicios que ofrece la empresa. (D5, D8, D9, D12) (D4) Diagrama de Procesos y Protocolo de Atención al Cliente.</p> <p>3. Capacitaciones para una mejor interacción como equipo de trabajo. (D7, D10) Dinámicas de Capacitación.</p> <p>4. Hacer promociones y publicidad diferente cada mes, así como venta cruzada. (A3) Análisis de Promociones.</p>

Tabla 6 Estrategias a considerar.

Orden	Estrategias y herramientas que utilizar para mejora de la calidad de la empresa de servicio Llantero
1	Manual de funciones y reglamento organizacional diagrama SIPOC. (Hacer un reglamento institucional que abarque diferentes aspectos para un mejor desempeño, un mejor trato al cliente y asignar tareas o roles en donde los trabajadores estén de acuerdo a realizar).
2	Lista de verificación del proceso.
3	5'S, Poka Yoke para herramienta.
4	5'S, Poka Yoke. (Anaqueles).
5	Análisis de promociones con el objetivo de crear fidelidad del cliente.
6	Pronóstico de ingreso del automóvil por marca, gama.
7	Crear estrategias de ventas de refacciones a domicilio a través de marketing.
8	Dinámica de capacitaciones

- Así mismo se presentó el reglamento con los apartados: objetivo, horario laboral, elementos de higiene, responsabilidades, derechos y obligaciones. También se realizó el diagrama del proceso, mediante un SIPOC, representado en la tabla 8 de proceso de atención a clientes.
- La lista de verificación del proceso se realizó mediante un formato funcional para la organización, como se muestra en la figura 1 se muestra una lista de verificación para la orden de trabajo.
- La implementación de las 5's dentro de las áreas de trabajo es otra estrategia para desarrollar, dio inicio con una evaluación inicial, cuyos resultados se presentan en la figura 2 de evaluación inicial de las 5's del área de patio. La evaluación final de la implementación de las 5's en el área de patio, hace

evidente que los resultados alcanzados fueron favorables, como se observa en la figura 3 de evaluación final de la implementación de la 5's, en área de patio de la empresa de servicios llanteros.

Tabla 7 Funciones de los técnicos de alineación, balanceo, suspensiones y frenos.

Puesto.	Técnico en alineación, balanceo, suspensiones y frenos
Puesto inmediato Superior	Jefe de patio:
Puesto inmediato inferior	Técnico.
Área	Área de Mecánicos.
Síntesis del puesto	Consiste en supervisar el equipo de trabajo y herramienta existente, así como verificar que el vehículo antes de ser entregado.
Deberes y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de mantenimiento y supervisión del equipo de trabajo y herramienta existente. • Recibir al cliente y hacer un diagnóstico verbal de su unidad. • Invitar al cliente que baje de la unidad para proceder a su inspección. • Revisar la unidad. • Hacer orden de servicio y cotización con el personal de recepción por escrito • Revisar la unidad antes de ser entregada al cliente. <p>En caso de no realizar bien las funciones anteriores hacer lo siguiente: Queda bajo responsabilidad del trabajador los siguientes puntos: Reparar un trabajo que haya quedado mal Hacerse responsable de una refacción o llanta que sea mal colocada con su respectivo pago económico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizarse de algún accidente que pudiera ocasionar el vehículo por algún trabajo que sea mal ejecutado.
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ruido. • Herramienta de uso rudo. • Exposición a polvo. • Exposición a gases tóxicos. • Contacto con sustancias químicas de automoción (gasolina, aceite, soldadura, lubricantes y anticongelantes).

Tabla 8 Proceso de atención a clientes.

ATENCIÓN A CLIENTES					
	S	I	P	O	C
Llegada del cliente	Cliente	Vehículo dañado	1.Abordar al cliente de forma cordial e institucional	Necesidad del cliente	Mecánico
Diagnóstico	Cliente	Necesidad del cliente	2.Realizar el diagnóstico del vehículo	Diagnóstico del vehículo	Cliente
Cotización	Mecánico/Recepcionista	Diagnóstico del vehículo	3.Cotizar	Cotización de servicio y/o refacciones	Cliente
Cierre	Cliente	Cotización de servicio y/o refacciones	4.Entrega al cliente	Decisión del cliente para orden de trabajo	Mecánico

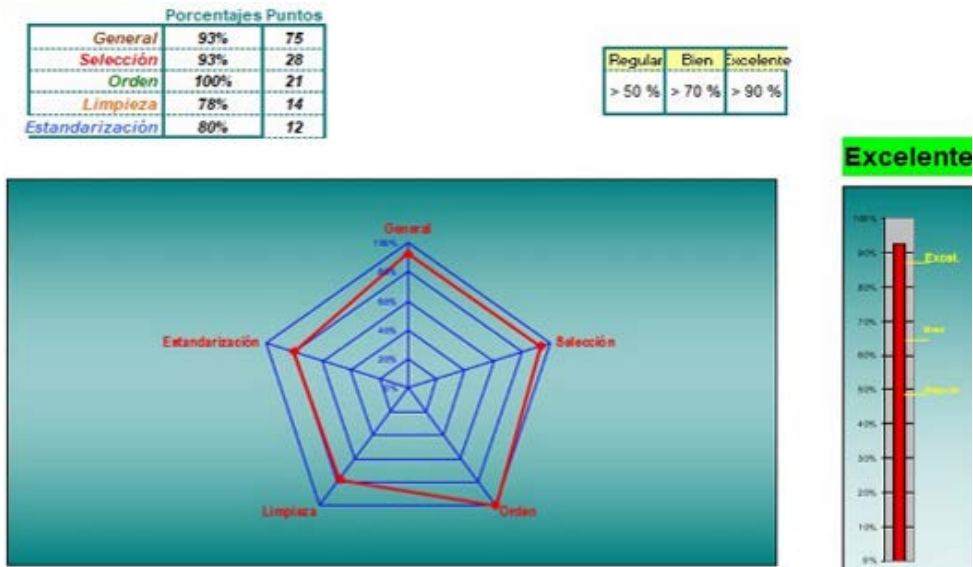


Figura 3 Evaluación final de las 5's del área de patio.

- Para abordar las estrategias de fidelización en los clientes se propuso una tarjeta de puntos para el servicio y estrategias de descuentos cada tres visitas; además, se creó una base de datos en donde a clientes preferentes se les envió semanal o mensual las promociones a las que puede acceder.
- Evaluación de la satisfacción de los clientes: Se evaluaron varios aspectos dentro de esta encuesta, dentro de los principales esta la calificación de la atención de los trabajadores hacia los clientes, dentro de la figura 4 se presenta los resultados de la calificación de la atención brindada por parte de los trabajadores.

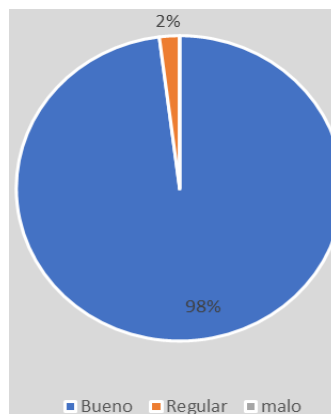


Figura 4 Resultados de la calificación de la atención por parte de los trabajadores.

Además, se evaluó el servicio en general ofertado, lo cual es un reflejo de la satisfacción general del servicio; en la figura 5 se presentan los resultados de la evaluación por parte de los clientes.

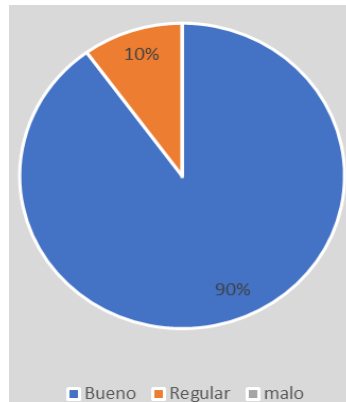


Figura 5 Resultados de la evaluación por parte de los clientes

4. Discusión

Durante el desarrollo de este trabajo se detectaron la estrategia a implementar en donde los resultados de su implementación llevan a escenarios convenientes para la organización, debido a que en la encuesta de satisfacción al cliente se tuvieron datos de resultados favorables para la empresa de servicios llaneros. Mediante la aplicación de la filosofía 5's en conjunto se consiguió optimizar recursos en cada una de las áreas. La definición de actividades específicas a desempeñar en cada una de las áreas plasmadas en un manual de operaciones, las estrategias de fidelización en los clientes han permitido un mayor posicionamiento en el mercado, reflejo de un incremento del 8% en la cartera de clientes de la empresa de servicios llaneros.

5. Conclusiones

Con el diseño e implementación de las estrategias de gestión la empresa de servicios llaneros, en un primer momento con el diagnóstico interno y externo, permitió la generación de estrategias para mejorar el proceso interno de la organización y a su vez aprovechar las oportunidades. Las estrategias

implementadas, lograron un aumento significativo en las ventas de la empresa, debido a que se abordaron escenarios de mejora de la calidad del servicio y esto en conjunto con las estrategias se evaluó su efectividad con la encuesta de satisfacción de los clientes. Aceptando la hipótesis de que con el desarrollo de estrategias de gestión eficientes basadas en un diagnóstico interno y externo de la organización, le permitirán a la empresa de servicios llaneros, un desarrollo en el mercado.

5. Bibliografía y Referencias

- [1] Bain, D. (1985). *Productividad: la solución a los problemas de la empresa*. McGraw-Hill.
- [2] Fred R, D., & Forest R, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- [3] Pulgar, L. H., & Rios, F. (2008). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*.
- [4] Velarde, M., & Maldonado, A. V. (2010). *Estrategias organizacionales de competitividad: enfoques regionales*. Plaza y Valdés, SA de CV.