



LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN TIEMPOS DE CRISIS: EL CASO DE PEREGRINA DE SAN MARTIN S.A. DE C.V.

Jacqueline Alvarado Espinoza¹
yackyalva3394@gmail.com

Josset Sánchez Olarte²
jolarde@colpos.mx

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jacqueline Alvarado Espinoza y Josset Sánchez Olarte (2016): "La administración de empresas en tiempos de crisis: el caso de Peregrina de San Martin S.A. de C.V., (noviembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2016/crisis.html>

Resumen

Durante las crisis económicas se producen cambios negativos en las principales variables económicas especialmente en el PIB y en el empleo. En la industria automotriz que es considerada un pilar estratégico económico en virtud de los diferentes beneficios que trae consigo como la generación de empleos, la modernización tecnológica, entre otras. Ante crisis económicas se pone en juego su continuidad en el mercado por factores negativos como la inflación que afecta tanto a las empresas como a la sociedad en general. El objetivo fue analizar las fortalezas que tiene la empresa Peregrina de San Martin S.A de C.V. para enfrentar una situación de estancamiento económico general del mercado con la finalidad de proponer una estrategia que permita la continuidad de este tipo de organizaciones en situación de crisis. La recolección de información fue a través de una entrevista semiestructurada aplicada a informantes clave. Entre los resultados más sobresalientes se encontró que existe una clara ausencia de estrategias que permitan a este tipo de empresas enfrentar las crisis económicas.

Palabras clave: Crisis, Economía, Estrategia, Empresa.

CLASIFICACIÓN JEL: A1, A11, M1, M14, O1, P1.

Abstract

During economic crises negative changes occur mainly in economic variables especially in GDP and employment. In the automotive industry which is considered an economic strategic pillar under different benefits this brings about job creation, technological modernization, among others. In economic crises it is at stake continuity in the market by negative factors such as

¹ Estudiante de Administración de Empresas en el Instituto de Educación Digital del Estado de Puebla, México (anteriormente denominada Universidad del Desarrollo del Estado de Puebla).

² Licenciado en Administración Pública por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Maestro y Doctor en Ciencias con especialidad en Estrategias para el Desarrollo Agrícola Regional en el Colegio de Postgraduados Campus Puebla, México. Asesor académico en el Instituto de Educación Digital del Estado de Puebla, México.

inflation affecting both companies and society in general. The aim was to analyze the strengths that the company Peregrina San Martin S.A. de C.V. to face a situation of general economic stagnation market in order to propose a strategy for the continuity of this type of organization in crisis. Data collection was through a semistructured interview applied to key informants. Among the most outstanding results it was found that there is a clear absence of strategies to enable such businesses face the economic crisis.

Keywords: Crisis, Economy, Strategy, Business.

CLASSIFICATION JEL: A1, A11, M1, M14, O1, P1.

INTRODUCCIÓN

La crisis económica es la fase más depresiva de la evolución de un proceso económico recesivo por lo que esta se entiende como el movimiento cíclico descendente de la economía, la crisis implica un estado de cosas en el que priman los conflictos y manda la inestabilidad.

Sanchez (2001), refiere que las crisis son fenómenos objetivos, inevitables, más o menos violentos, no causados por nadie en particular y caracterizados por caídas de la producción, interrupción de las inversiones, cierre y quiebra de empresas, aumento del desempleo, reducción de los ingresos y de la demanda, deterioro de los salarios reales de los trabajadores, fluctuaciones generalmente violentas de los precios, presencia de graves desequilibrios en las relaciones del país con el exterior. En un país determinado se producen las crisis cuando los indicadores económicos, particularmente las caídas de la producción y de las inversiones, duran al menos 6 meses. Las crisis son fenómenos que empiezan a incubarse en los años relativamente más prósperos, cuando se acumulan desajustes y contradicciones que terminan más tarde por estallar, en circunstancias específicas y determinadas.

Así una situación de crisis que, desde un enfoque claramente multidisciplinar, trata de analizar las pautas de comportamiento de la administración en un momento de anormalidad en su funcionamiento se torna sumamente complejo. Por ello, estas son consideradas como fenómenos de carácter multifacético y, generalmente, complejas de abordar. No obstante, en esta investigación, se intenta caracterizar bajo los argumentos planteados por Karl Marx (1977), quien hace alusión a su naturaleza y la manera en que se manifiestan tanto a corto como a largo plazo. De este modo y siguiendo a Serení citado por Auken y Howard (1993), se pueden distinguir tres momentos básicos en la formación de las crisis que puedan presentar en las empresas. El momento inicial denominado situación en el que la crisis aún no ha estallado pero puede estallar, el segundo momento donde la crisis estalla y el tercer momento que es el auge, cuando la crisis alcanza su máximo apogeo y que es en dichos momentos cuando las empresas generalmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen la mayor vulnerabilidad de desaparecer por no contar con estrategias que permitan afrontar dicha situación.

Generalmente, una crisis económica se da cuando a la economía mundial o a la economía de un país inciden una serie de factores que perjudican al sector interno, reduciendo la producción, el consumo, la inversión extranjera, fallos en el sector financiero, etc., factores que dependiendo del país y de su importancia en la economía mundial llevan a desequilibrar todas las actividades económicas cayendo en un descenso y llevando a los gobiernos regionales a tomar medidas de emergencia para enfrentar la crisis ya sea a nivel individual o colectivo, es decir, a nivel individual incentivando al sector industrial a producir los bienes o dar los servicios en los que mejor está preparado, para crear la posibilidad de exportar aumentando el ingreso de divisas y restringiendo el ingreso de ciertos productos para evitar la salida de divisas y ayudando a aumentar el consumo interno y a nivel regional creando acuerdos comerciales entre países que alimenten la comercialización y el intercambio de productos.

En México las pequeñas y medianas empresa (PYMES) tienen mucha relevancia ya que son consideradas importantes para el desarrollo de una nación, y se requiere de mayor atención

para el logro de sus objetivos primordiales. También se considera que las PYMES son empresas con demasiadas carencias, actualmente donde el mercado se encuentra muy abierto, y la competencia cada día es más complicada, por ello, es necesario prepararse para estos cambios constantes en el mercado, en donde cada una de estas empresas puedan enfrentarse a retos cada vez más difíciles y una competencia muy desleal, que las lleva hasta el fracaso, principalmente porque carecen considerablemente de recursos financieros, de estructura de planeación de procesos bien definidos, con poca o escasa tecnología, el capital humano muy poco técnico o preparado para enfrentar estos retos de cambio, no analizan las necesidades de sus clientes, sus ventas no son monitoreadas, la comercialización que desarrollan es muy empírica, así también los procesos de producción no son controlados, producen por producir sin antes realizar una investigación pertinente del mercado.

Auken y Howard (1993), mencionan que las PYMES se caracterizan por tener una estructura que responde a un modelo simple, con recursos humanos limitados y poco especializados, aunque con un alto grado de adaptabilidad. Sobre todo, son las herramientas necesarias para lograr no solo la supervivencia de la misma sino lograr un crecimiento sostenido generando mayores ingresos. Sin embargo, las crisis como sabemos presenta muchos riesgos pero a la par contienen las semillas de las grandes oportunidades, siguiendo la norma de la inversión, “a mayores riesgos mayores rendimientos”, no obstante, para lograr ello la organización requiere de una estrategia que permita afrontar esta situación, por ello, autores como (Hurst, 1995; Mitroff, 2005; Ulmer *et al.*, 2007b; Witt y Morgan, 2002) han afirmado que las crisis son creadoras de oportunidades.

De acuerdo con Sánchez (2001), una crisis económica se da cuando en la economía mundial o en la de un país inciden una serie de factores que perjudican al sector interno, reduciendo la producción, el consumo, la inversión extranjera, fallos en el sector financiero, etc., factores que dependiendo del país y de su importancia en la economía mundial llevan a desequilibrar todas las actividades productivas cayendo en un descenso y llevando a los gobiernos regionales a tomar medidas de emergencia para enfrentar esta crisis ya sea a nivel individual o colectivo, es decir, a nivel individual incentivando al sector industrial a producir los bienes o dar los servicios en los que mejor está preparado para de esta manera crear la posibilidad de exportarlos aumentando el ingreso de divisas y restringiendo el ingreso de ciertos productos para evitar la salida de divisas y ayudando a aumentar el consumo interno y, a nivel regional creando acuerdos comerciales entre países que alimenten la comercialización y el intercambio de productos.

El potencial de la industria automotriz mexicana es tal que representa el segundo sector económico más importante del país, además de que significa el elemento primordial de la modernización y estrategias de globalización del mismo. Esta industria opera en una zona geográfica privilegiada; se ubica al lado del mercado de consumo más grande en el nivel mundial: Estados Unidos; en un ambiente de desregulación comercial, mano de obra experimentada, transferencia de tecnología probada y una infraestructura de producción considerable. Sin embargo y pese a su importancia, esta industria atraviesa por un periodo de crisis en el que el país no está respondiendo de una forma oportuna a la globalización que se ha suscitado en los últimos años, principalmente por la carencia de una estrategia efectiva y dejando de aprovechar diversas oportunidades que pudieran fomentar el crecimiento de la misma, pasando de ser un área principal de captación de inversiones a un observador del fenómeno económico mundial.

La crisis en la balanza de pagos, en gran medida derivada de la falta de competitividad de los diferentes sectores industriales administrados por el gobierno, esto puso en evidencia que el sector industrial en general debía incrementar sus niveles de productividad, y el sector automotriz fue el primero no sólo en entenderlo sino en ponerlo en práctica como parte de un modelo de reestructuración (Moreno, 1996).

Por ello, el contar con una estrategia en cualquier organización se vuelve un elemento importante para lograr su permanencia en el mercado, sin embargo, diseñarla no es algo sencillo. Como lo expresa Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño, pero son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Es así que hablar de estrategia

se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse.

La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante. En las condiciones económicas actuales en las que se mueven las organizaciones, no existen grandes capitales dispuestos a ser arriesgados en grandes compañías. Por el contrario, son los pequeños inversionistas los que más se arriesgan a invertir para tratar de sacar adelante sus proyectos.

Por lo que una estrategia en una organización debe partir de responder a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? Es decir, la estrategia como plan debe ser considerada como un curso de acción que funcione como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente. Así por medio de un análisis de la situación de la empresa se podrá hacer una estrategia (García, 2009).

Drucker (2007), considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia es tener clara la situación de la empresa, ya que, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal. Por su parte, Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. Toda empresa requiere contar con un esquema de objetivos para el presente y otro para enfrentar situaciones inusuales que se pueden suscitar en el futuro, toda vez que no siempre va a poder dedicarse a la misma actividad porque la misma competitividad del mercado la va a impulsar a ir más allá, a pensar en que en un futuro deberá ampliar su horizonte de acción, ya sea en lo que respecta a nuevos mercados o productos. Los objetivos de la empresa deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la empresa. Una buena planeación será la base para tener un horizonte expedito que permita observar con detenimiento si se está preparado o no para concebir seriamente los cambios o propósitos que se esperan. El conocimiento de la empresa y la disposición de la administración le van a dar el sustento necesario para poder determinar esos propósitos.

En esta línea de pensamiento, Schendell y Hatten (1972), afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos en la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar fines y objetivos, siendo estos los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno. No obstante, desde otra perspectiva, Steiner y Miner (1977) aseveran que la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados. Una empresa deberá tener bien claro que hay objetivos globales y otros específicos y que, además, para poder llegar a ellos es necesario analizar y evaluar aquellos aspectos que, a nivel interno y externo, pueden influir en la implementación de las políticas y, por ende, en la obtención de dichas metas. Además, la declaración de la misión le va a imprimir fuerza a lo que la organización quiere obtener.

Por lo que es impredecible que los objetivos organizacionales deben plantearse de tal manera que sean viables y permitan a la empresa poder poner en práctica cada una de las estrategias propuestas, con el fin de hacer posible su permanencia y sostenibilidad en el mercado. En un mercado globalizado y altamente competitivo, por ello, es de vital importancia que las estrategias propuestas sean innovadoras y viabilicen los recursos para evitar que, en el futuro, los eventos adversos trunquen los objetivos y expectativas propuestas. Es decir, la estrategia debe ser parte de un proceso de carácter cíclico que puede ser formal e informal (Francés, 2006). En el formal se deben dejar por escrito los objetivos planteados, mientras que el informal

es intuitivo y sigue procesos repetitivos. Así el carácter cíclico implica además que los administradores deberán estar atentos a los giros normales del mercado y saber cómo se podrían desarrollar nuevos productos acorde con las modas que se van a ir presentando, se retorna al principio como un giro: lo que hoy está debajo mañana estará arriba y así sucesivamente. Por otro lado, siempre existe el riesgo de que suceda algo normal en una economía de mercado, especialmente porque en la actualidad se ha tornado más difícil y complejo debido a las mismas necesidades que plantean los clientes y la propia competencia del mercado.

Burns y Mitchell (1946), menciona que los ciclos son un tipo de fluctuación en la actividad económica agregada de las naciones cuya actividad está organizada principalmente en empresas lucrativas: un ciclo consta de expansiones que tienen lugar aproximadamente a la vez en muchas actividades económicas, seguidas por recesiones, contracciones y recuperaciones igualmente generales que confluyen en la fase de expansión del ciclo siguiente; la secuencia de cambios es recurrente pero no periódica; en duración los ciclos de los negocios pueden variar desde poco más de un año hasta diez o doce años; no son divisibles en ciclos más cortos de carácter similar con amplitudes parecidas.

Por lo tanto, un ciclo económico es un movimiento ondulatorio que se caracteriza por la alternancia de expansión o de la prosperidad y la contracción o depresión en la actividad económica, por lo que un periodo de prosperidad es seguido por un periodo de depresión y viceversa los ciclos económicos son dominantes en sus efectos que afectan prácticamente todos los segmentos de la economía así cuando una parte de la economía sufre depresión o disfruta de la prosperidad esta se transmite a las otras partes. A través del mecanismo del comercio internacional, los auges y las depresiones en un país se transmiten a otros países y por lo tanto, sus efectos se pueden sentir en otras regiones de un país e incluso en todo el mundo.

La economía de mercado acostumbra a incorporar la institución de la propiedad privada, de manera que el precio es la recompensa monetaria para quien produce y vende lo que otros demandan. Sin embargo, en situación de crisis económica que es la fase más depresiva de la evolución de un proceso económico, la economía de mercado experimenta fluctuaciones constantemente que pueden ser de recuperación y prosperidad (evoluciones positivas), o por lo contrario de recesión y depresión (evolución negativa).

Es así que toda organización requiere de diversos recursos, los cuales son necesarios para el logro de los objetivos y deben estar prestos para su destinación de acuerdo con las actividades que se van a desarrollar. Algo importante dentro del planteamiento para una estrategia es que debe ser alcanzable, y que los recursos deben estar presupuestados y seguros de ser obtenidos. Por ello, es de vital importancia que toda estrategia debe tener dos planteamientos implícitos uno para situaciones de auge u competencia y otro para enfrentar situaciones de crisis que le permita a la organización su permanencia en el mercado.

En México, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son consideradas como los eslabones fundamentales para que la economía crezca y se vuelva competitiva tanto interna como externamente. Estas desempeñan un papel muy importante en el desarrollo económico de las naciones y el interés por impulsarlas cobra cada vez más fuerza no solo en los países desarrollados sino también en los que están en vías de desarrollo. En este sentido, la competitividad es un factor decisivo y en las pequeñas empresas muchas veces es débil debido a que pretenden competir con las demás con base a la reducción de costos, la calidad o el servicio, no obstante, sería mejor que se preocuparan en reducir gastos y aumentar las ventas que son lo más importante en una empresa de este tipo, para no caer en una crisis.

Las PYMES deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige. Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias: pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible.

En este sentido, la presente investigación se orientó en la generación de una propuesta de estrategia para la empresa denominada “Peregrina Grupo Automotriz” específicamente la que se ubica en la ciudad de San Martín Texmelucan, Puebla, México., la cual ha sido una empresa líder en el mercado de venta automotriz durante más de 60 años. Se trata de una empresa familiar, cuya sede se encuentra en la ciudad de Puebla en Avenida Reforma No. 1308 Colonia Centro, concesionaria de General Motors México, la empresa número uno en venta y armado de autos a nivel nacional desde 1996 y que comercializa las marcas: Chevrolet, Pontiac, Hummer, Saab, Cadillac, Corvette y GMC.

En general, la investigación pretende sustentar de forma general la necesidad de una propuesta para la elaboración y diseño de una estrategia que contribuya a atenuar las problemáticas que emergen en las diversas empresas ante una crisis económica, ya que, ante situaciones como estas, es necesario tener un adecuado control interno que permita evitar riesgos, cuidar los activos y sobre todo lograr la continuidad de la organización a través de una estrategia pertinente a la situación y coyuntura en la que se encuentre la economía tanto nacional como internacional, ya que, pequeñas fluctuaciones en los mercados líderes provocan serios desajustes en las organizaciones que depende de las grandes empresas y que conlleva a una situación de crisis donde indicadores como el desempleo y la inflación se incrementan considerablemente.

MATERIALES Y MÉTODOS

Ubicación Geográfica de la zona objeto de investigación

La investigación se realizó en el municipio de San Martín Texmelucan, Puebla dentro de la empresa Peregrina de San Martín S.A de C.V. en el cual se ubica en Carretera Federal México Puebla Kilometro N° 752. CP. 74080. Colonia los Dicios de San Martín Texmelucan, Puebla, México (Figura 1).

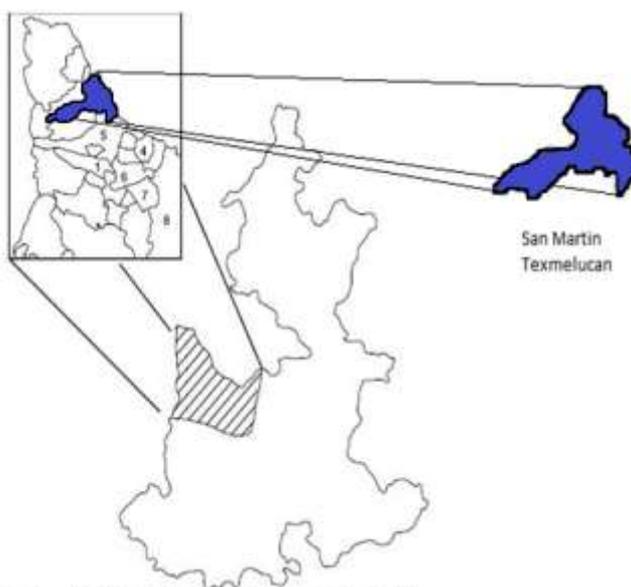


Fig. 1. Localización de San Martín Texmelucan, Puebla.

Fuente: Elaboración propia. A partir de INEGI 2016.

Técnicas y herramientas de investigación

Para la elaboración de la presente investigación se recurrió a la técnica de investigación denominada “observación directa” principalmente para evaluar los hechos que acontecen en la organización, además dicha técnica fue complementada con el instrumento de la entrevista semiestructurada para captar la información de carácter primario. La cual se aplicó a aquellas personas más allegadas a la gerencia quienes conocen al 100% las actividades que se llevan a cabo en Peregrina de San Martín S.A de C.V y que se les considero como informantes clave.

No obstante, con la finalidad de conocer la situación en la que se encuentra y para poder plantear una estrategia que contribuya a atenuar las problemáticas que emergen en la empresa ante una crisis económica, como control interno que permita evitar riesgos, cuidar los activos y sobre todo lograr la continuidad de la organización, fue de vital importancia la aplicación de dicho instrumento.

Universo de estudio y tamaño de muestra

El tamaño de muestra se obtuvo mediante la fórmula de varianza máxima: $n = (N * Z^2_{\alpha/2} p * q) / [(N d^2) + (Z^2_{\alpha/2} p * q)]$

El universo de estudio en este caso el personal de Peregrina de San Martín S.A de C.V. está constituida por 42 trabajadores. El resultado de la aplicación de la fórmula de varianza máxima arrojó una $n=4$, no obstante, con el objeto de fortalecer la información, se tomó en cuenta a aquellas más allegadas a la gerencia, es decir, quienes conocen al 100% las actividades de la organización considerados como informantes clave. Que de acuerdo con Rodríguez *et al.*, (1996), refieren que el informante clave es considerado en toda investigación como elemento sustantivo porque posee información de primera mano.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Medidas y Estrategias

De acuerdo a la información expresada por los encargados de las áreas administrativas, la tabla 1.1 refleja que el 90% si utilizan medidas y estrategias en Peregrina de San Martín S.A. de C.V. con el propósito de no dejar caer las ventas y sobre todo para no entrar en los ciclos negativos de las crisis económicas.

Tabla 1.1. Medidas y Estrategias Utilizan en una Situación de Crisis

¿Cuáles son las medidas y estrategias que utilizan en caso de una crisis para que las ventas no disminuyan?	Frecuencia	Frecuencia	%
SI	3		75
NO		1	25
TOTAL			100

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación 2016. $n=4$

Ante situaciones difíciles como crisis financieras la agencia aplica diversas promociones como por ejemplo: se otorga un año de seguro gratis a su vehículo, se maneja el 0% de comisión por apertura, mensualidades más bajas de lo común, enganches mínimos e incluso sin enganche. Además, se brinda mayor publicidad en medios, seguimiento a clientes que visitan la agencia en meses anteriores.

Por ello, es conveniente trabajar con estrategias dentro de la empresa, ya que, se puede mejorar la rentabilidad de la empresa siempre y cuando las estrategias sean pertinentes y acorde a la situación económica que influye de manera directa en la organización.

Conocimiento del Personal

En relación a los conocimientos que poseen los trabajadores de la agencia, estos se muestran de manera general en la tabla 1.2. en donde se refleja que el 50% de los trabajadores entrevistados de la agencia, si conocen todos los procesos que se llevan a cabo, esto quizás se deba principalmente por la capacitación que han recibido durante los años de trabajo en la agencia. Por otro lado el otro 50% expresaron que no dominan todos los procesos, ya que, refieren que esto se debe a que no hay manuales de procedimientos específicos de la agencia y que la gran mayoría de las actividades las aprenden a través de capacitaciones.

Tabla 1.2 Conocimientos de los Procesos de las Diferentes Áreas

¿La mayoría de los trabajadores conocen todos los procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas de Peregrina de San Martín?	Frecuencia	Frecuencia	%
SI	2		50
NO		2	50
TOTAL			100

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación 2016.

Importancia Ventas / Servicio al Cliente

A partir de la aplicación de la entrevista semiestructurada, los gerentes refirieron que *“las áreas administrativas son el elemento más fuerte en el Marketing por lo que el cliente toma como imagen tanto a la empresa como la imagen del vendedor”* (Entrevista a Gerente, abril de 2016).

Tabla 1.3 Importancia a las ventas o al servicio al cliente Peregrina de San Martín S.A. de C.V.

¿Dentro de la empresa los empleados y los gerentes comparten esa preocupación por llegar a presentar una crisis?	Frecuencia	Frecuencia	%
SI	1		25
NO		3	75
TOTAL			100

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación 2016. n=4

En la tabla 1.3 se muestra que el 75% de los administradores de las áreas, le dan más importancia al cliente, principalmente porque consideran que el servicio al cliente es un elemento proporcional para las ventas y por otro lado el 25% restante refirieron que le dan más importancia a las ventas, ya que el incremento de estas les permite su continuidad en la empresa, no obstante, en tiempos de crisis buscan al menos mantener las ventas requeridas, a través de la aplicación de estrategias de promoción que incentiven las ventas.

Preocupación Empleados / Gerentes

El cuadro 1.4 muestra que el 25% de los trabajadores dentro de Peregrina de San Martín S.A. de C.V. si se involucran en la preocupación acerca de si se llegara a presentar una crisis, ya que, ellos saben que ante situaciones de este tipo generalmente existe un recorte de personal y por otro lado, el 75% mencionan que “no” si acaso solo los gerentes de cada área deben revisar qué es lo que está fallando y que es lo que se puede poner en marcha para salir de esa preocupación, principalmente porque la empresa busca formas de mantener las ventas ante este tipo de situaciones, especialmente en promociones que impacten en el cliente para motivarlo a adquirir una unidad.

Tabla 1.4 Así como Empleados y Gerentes comparten la misma preocupación por llegar a presentar una crisis

¿Dentro de la empresa los empleados y los gerentes comparten esa preocupación por llegar a presentar una crisis?	Frecuencia	Frecuencia	%
SI	1		25
NO		3	75
TOTAL			100

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación 2016. n=4

De esta manera, se pone en evidencia que las promociones son un elemento estratégico en las ventas, pero también, otro factor determinante y que influye es la confianza de los líderes de cada área, los compañeros, los procesos y con la empresa, para así facilitar el entendimiento, el orgullo por la empresa y las funciones que se desempeñan, de tal manera que a través de una lluvia de ideas del personal se puedan dar opiniones para poder salir ante una situación de crisis que dificulta sus funciones normales.

Importancia de la Motivación

La tabla 1.5 muestra que el 75% de los gerentes de áreas mencionan que si es importante la motivación en sus empleados, ya que, esta es el elemento más importante para lograr metas y los objetivos de la empresa, para crear y mantener un alto nivel de ventas, para mejorar el rendimiento de los trabajadores y sobre todo para la reducción de las posibilidades de baja moral por parte de los empleados, la asociación del trabajo en equipo y la inclusión de una actitud positiva en tiempos difíciles, pues, con un alto nivel de motivación suelen trabajar más y pueden superar los desafíos comunes del trabajo con facilidad, lo que permite a la organización alcanzar los objetivos.

Tabla 1.5 Importancia sobre la motivación hacia los empleados de la empresa

¿Cree que la motivación a los empleados es un factor importante para que puedan ofrecer a calidad en el servicio?	Frecuencia	Frecuencia	%
SI	3		95
NO		1	25
TOTAL			100

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación 2016. n=4

A partir de la continuidad que ha tenido Peregrina de San Martín S.A. de C.V. los gerentes refieren que esta les brinda a los trabajadores incentivos como motivación, comisiones y de acuerdo a los puntos que acumulan en cada venta y durante un año se les otorga alguna compensación de tipo material con el propósito de lograr una motivación plena en sus trabajadores.

Estadísticas

De acuerdo a la tabla 1.6 el 80 % del personal operativo tienen acceso a las estadísticas o plataforma GM, por otro lado el 20% mencionaron que no todos conocen de ello, por lo que

sería más conveniente que todos conocieran las estadísticas y pudieran proporcionar su punto de vista de tal manera que a partir del conocimiento claro de los números de sus ventas puedan tomar medidas que les permitan elegir una estrategia adecuada para mantener o incrementar sus ventas.

Tabla 1.6 Acceso a las estadísticas con la calidad en el servicio

¿Qué tipo de acceso tienen los empleados a las estadísticas que se relacionan con la calidad en el servicio?	Frecuencia	Frecuencia	%
SI	2		80
NO		2	20
TOTAL			100

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación 2016. = n4

Es importante en el mundo empresarial y en el personal de las empresas que todos los empleados directamente relacionados con las ventas conozcan las estadísticas para tener claro si esta todo en orden y para seguir llevando acabo los objetivos de la empresa, ya que, el bienestar de la empresa depende en gran medida de cómo se maneja el recurso humano de la organización.

Estrategia

De acuerdo con la tabla 1.7 se pone de manifiesto y de manera contundente que el 100% del personal, están de acuerdo sobre una implementación de estrategias que permita a la empresa su continuidad en el mercado. Sin embargo, mencionaron que Peregrina de San Martin S.A. de C.V. a pesar de la gran trayectoria y tiempo que llevan en el mercado, aún no cuenta con una estrategia establecida.

Es decir, las estrategias que en teoría aplican parten de la planta GM, por lo que el contar con una estrategia específica y desarrollada por Peregrina de San Martin S.A. de C.V. se volvería una estrategia pertinente para el funcionamiento normal en tiempos de crisis. No obstante, es claro que para diseñar una estrategia de este tipo será necesario continuar desarrollando investigación y en mayor profundidad para obtener un diagnóstico más amplio que proporcione información de cada una de las áreas de las que se compone la organización.

Tabla 1.7 Implementación de una estrategia

¿Qué opina sobre proponer una estrategia que permita la continuidad de la empresa ante una situación en crisis?	Frecuencia	Frecuencia	%
SI	4		
NO		0	
TOTAL			100

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación 2016. = n4

En general, la puesta en práctica de una estrategia pertinente a la organización, requiere en principio del ajuste de la política general de la empresa y los procedimientos de trabajo a una nueva forma de vincularse con los clientes, para ello, deben consolidarse las políticas y procedimientos de las distintas áreas de la empresa y enfocarlas a reforzar las prácticas de calidad del servicio, motivación del personal, estrategias específicas para situaciones definidas de acuerdo con la etapa de la crisis, por lo que es muy importante contar con una estrategia

específica para cada área y así poder sobresalir ante una situación de crisis, pero siempre el fuerte de la estrategia deberá estar dirigida a los clientes para incentivar las ventas.

La estrategia es el primer paso para el despliegue de la misión y visión de la empresa, así el punto de partida se traduce en acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos y de lo que desea lograr la empresa a largo plazo, por ello, la estrategia debe de ser clara y muy bien definida que permita introducir el aprendizaje como un proceso que involucre un cambio positivo en el entorno social de la empresa.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la investigación refleja la importancia contar con una estrategia como factor indispensable para la sobrevivencia de las organizaciones, dado el efecto de la globalización y la dinámica de cambio, que rápidamente hace obsoletas a las tecnologías y propone nuevas ideas y enfoques en casi todas las áreas del saber por lo que la crisis debe abordarse desde la raíz de sus causas y no desde sus consecuencias, ya que se requiere de un nuevo orden económico mundial que fortalezca al estado, controle la especulación, motorice el crecimiento, genere estabilidad y confianza.

Así en el campo gerencial dentro de la empresa, la estrategia debe ser el proceso innovador que integre un plan, los objetivos, metas y políticas de la organización, en forma coherente y dotada de los recursos necesarios para lograr el posicionamiento y la rentabilidad de la organización. Principalmente porque las microempresas y macroempresas dedicadas a la rama automotriz tienen una gran importancia en la economía nacional.

Finalmente, la elección de una estrategia determinará los objetivos a largo plazo de la empresa, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos organizacionales, aun ante una crisis económica, ya que el objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la empresa a largo plazo.

REFERENCIAS

- Burns, Arthur F. and Wesley Clair Mitchell (1946): *Measuring business cycles*. National Bureau of Economic Research.
- Davies, W. (2000): *Understanding Strategy*. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25- 30.
- Drucker, P. (2007): *The practice of management*. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. M. F. Castillo (Ed.) México DF, México: Pearson Prentice Hall.
- García González, J. L. (2009): "Crisis y gestión militar de crisis en la Unión Europea: el camino hasta la actualización de la estrategia europea de seguridad". En UNISCI *Discusión Papers*, N° 19 (Enero/January 2009), p.239.
- Marx, Karl (1977): *El Capital*. México: Crisis y teoría de las crisis. España: Ediciones Península, FCE, edición.1999.
- Moncada Sanchez, José (2001): "Economía y globalización: de menos a más", Editorial Abya-Yala, Quito, 2001, p151
- Moreno Brid, J. C. (1996): "Mexico's auto industry after NAFTA: A successful experience in restructuring?", Working Paper No. 232, The Helen Kellogg Institute for International Studies, University of Notre Dame, Notre Dame, IN.
- Rodríguez Gómez, G.; Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada: Aljibe.

Schendell y Hatten, D. K. (1972): Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline. USA: Citado por Castellanos Castillo José Ramón en: El enfoque estratégico. Bases conceptuales. 2008.

Steiner y Miner, G. (1977): Management policy and strategy (2002 Ed.). New York, USA: Mc Millan.

Van Auken, P. y Howard, E. (1993): "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure", *Journal of Small Business Management*, 31 (4), pp. 23-31.