



Diagnóstico empresarial en la micro y
pequeña empresa (mype), caso: “Impresos
Bautista” de Tamazunchale, S.L.P.

Diagnostic managerial in the micro and small
company (mype), case: “printed shop
Bautista” of Tamazunchale, S.L.P.

Mariela Lizeth Martínez-Hernández¹, Mariana Hernández-de-la-Cruz¹,
Braulio Bautista-López¹, Iván Hernández-Hernández¹

¹ Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale, San Luis Potosí, México.

Recibido: 11-11-2017
Aceptado: 04-12-2017

Autor corresponsal: Mariela Lizeth Martínez-Hernández
mariela.052@tectamazunchale.edu.mx

Resumen

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

El presente documento contiene los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional realizado a Impresos Bautista de Tamazunchale, S.L.P, el cual fue desarrollado haciendo uso del instrumento para la micro y pequeña empresa (Mypes) y se complementó con la técnica de observación. Los resultados parten de una autoevaluación efectuada por el propietario, se graficaron y se obtuvo la priorización de áreas que requieren mayor atención, mientras que por otra parte los participantes en el proyecto realizaron observaciones en las instalaciones de la empresa, lo que permitió que los datos cuantitativos evaluados a través del cuestionario, se completaran de manera cualitativa.

Dentro de la metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación se siguió un diseño de investigación cuantitativo y se complementó con la observación de tipo cualitativa. Por lo tanto el método utilizado fue de tipo deductivo-inductivo.

Palabras clave: diagnóstico, organización, micro y pequeña

Abstract

The Managerial Diagnostic constitutes a simple tool and of great utility to the ends of knowing the current situation of an organization and the problems that impede its growth, survival or development.

The present document contains the obtained results of the organizational diagnostic carried out Printed Shop Bautista of Tamazunchale, S.L.P, which was developed making use of the instrument for the micro and small company (Mypes) and it was supplemented with the observation technique. The results leave of an autoevaluation made by the proprietor, they were organized areas for order of importance was obtained that they require bigger attention, while on the other hand the participants in the project carried out observations in the facilities of the company, what allowed that the quantitative data evaluated through the questionnaire, were completed in a qualitative way.

Inside the methodology used in the development of this investigation a quantitative investigation design it was continued and it was supplemented with the qualitative type observation. Therefore the used method was of deductive-inductive type.

Keywords:

Empresa Diagnostic, organization, micro and small, company

Introducción

Las organizaciones de tamaño Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME's), representan el 99.8% del total de unidades económicas en el país, a su vez, generan el 26.1% del Producto Interno Bruto (PIB). Su importancia social radica en que generan el 64.8% de los empleos en México según datos publicados en 2009 en los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados. Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios

El diagnóstico empresarial permite evaluar, controlar y mejorar todas aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño organizacional; Armas y Artiles (2009) proponen una herramienta con base en la gestión de la información y el conocimiento en las empresas, como dos procesos que no pueden ser separados uno del otro.

Para llevar una adecuada gestión directiva, Schick y Lemant (2002) explican la importancia de implementar un diagnóstico empresarial en las organizaciones. Para ello, se propone el análisis de las áreas de: organización, informática, inversiones, producción, compras, stocks, ventas, tesorería, personal y recursos humanos.

Estudios realizados recientemente (Fernández, Castillejos y Ramírez, 2012) sostienen que el diagnóstico empresarial le permite al propietario de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) tener un panorama en tiempo real de la situación actual de su organización. Con base en su investigación, a través de una matriz FODA (fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas) afirman que los principales problemas de las empresas en su estudio fueron: débil rentabilidad, funcionamiento empírico o improvisado, ausencia de estrategias de comercialización y competitividad, falta de capital humano capacitado y eficiente, y escasa cultura del sector económico al que pertenecen.

Por lo anterior, el diagnóstico empresarial permite al propietario de la pequeña y mediana empresa tener un panorama informativo interno en tiempo real de la situación actual de su organización (Fernández et al. 2012). Por otro lado, Moya, González y Martínez (2008) afirman que el diagnóstico estratégico proporciona las bases para aprovechar al máximo las fortalezas y disminuir las debilidades para el diseño de una estrategia de ventaja competitiva, aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas; y con ello se propicia la mejora en la gestión de empresa.

Por otra parte Espinosa, (2009) afirma que un problema generalizado de los negocios es la falta de integración, considerándose ésta como un elemento de éxito en los negocios. El diagnóstico empresarial es un análisis integral que evalúa cada una de las áreas que conllevan al logro de una misión y objetivos estratégicos en un contexto real de la situación actual para contar con bases sólidas de información y realizar planes de largo plazo.

Según investigaciones de Rodríguez (2010) los principales problemas en las empresas MiPyME's están en la falta de planeación, control y dirección, asevera que las causas principales de fracaso son: Ausencia de estudios preventivos (29%), la falta de estudios previos tales como estudios de mercado, formulación y evaluación de proyectos, estudios fiscales, Falta de conocimiento y habilidades administrativas (22%); desconocimiento de las funciones administrativas formales como planear, organizar, dirigir, controlar, gestionar, Ausencia de experiencia en el área (18%): los propietarios crean empresas sin contar con el conocimiento del sector. – Escasez de personal calificado (14%): esto sucede porque no consideran necesario contratar los servicios de personal calificado para áreas en específico, Inflación (12.4%): atribuido al desequilibrio económico producto del aumento general de los precios, Fraudes y/o robos (3.6%): producto por actos de mala fe y delitos que ocasionan los empleados a las MiPyME's.

Se sabe también que las empresas y/u organizaciones son una parte fundamental en la economía de un lugar, de ella incluso depende gran parte del sustento económico de las personas, y a su vez sirven para satisfacer necesidades, sin embargo también se ven inmersas en un sin fin de problemáticas y necesidades que no son atendidas, entre las cuales destacan: la necesidad de contar con personas con conocimientos especializados en cuanto a manejo de inventarios, automatización de procesos, aspectos mercadológicos, procesos productivos, así como la falta de recursos económicos que impide invertir en estos rubros; sin embargo los propietarios por diversos medios tratan de hacerles frente

La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación. (Dávila, 2001)

Como resultado de estudios de caso en grandes empresas, como los realizados por Borboa, Rodríguez, Cereceres y Del Castillo (2006); así como Rodríguez (2012), destacan que el éxito de su crecimiento se debe a la óptima gestión empresarial que implementan día a día, donde los propietarios y directivos están constantemente capacitando e innovando.

Como dato previo al desarrollo del presente proyecto se tiene una residencia profesional en Impresos Bautista, la cual no fue concluida y a la cual tampoco se le dio seguimiento. Por otra parte el propietario de esta empresa desarrolla estrategias

que ha desarrollado de manera empírica y a prueba y error ha conseguido darse a conocer y tratar de fortalecer sus procesos internos.

Materiales y métodos

La investigación realizada comprende un estudio de caso bajo la perspectiva cualitativa y descriptiva. La unidad de análisis fue un negocio del ramo de serigrafía e impresión denominada: “Impresos Bautista” ubicada en el Municipio de Tamazunchale, S.L.P., y comprende un método deductivo-inductivo, bajo un enfoque cuantitativo-cualitativo y un tipo de investigación básica. Para ello se utilizó un cuestionario conformado por 50 ítems diseñado y validado por consultores y/o expertos, asimismo respaldado por: la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA).

El instrumento aplicado permitió realizar un diagnóstico rápido a una microempresa (MyPE), para conocer la percepción del propietario/responsable de la empresa sobre las cuatro áreas de la gestión de la empresa: mercadeo, producción, recursos humanos y contabilidad y finanzas; empleando un cuestionario de fácil entendimiento, las cuales representan las dimensiones contempladas en el instrumento.

Adicionalmente a este instrumento se realizaron observaciones mediante recorridos por las instalaciones de la empresa objeto de estudio.

El procedimiento que se siguió para realizar el diagnóstico organizacional fue el siguiente:

Fase1:

Se realizó una entrevista inicial al propietario de “Impresos Bautista”, así mismo se le explicó en qué consistiría el diagnóstico organizacional, y la importancia de responder de manera objetiva a los cuestionamientos.

Fase 2:

El instrumento se aplicó de manera impresa y auto administrada al propietario del negocio, guiándolo en las dudas que surgían en cada pregunta planteada, una vez que se contestó en su totalidad se procedió a realizar la captura de la información en el sistema de Diagnóstico Mype, donde además permitió la generación de la gráfica para analizar y determinar cuál área es la que representa el área de oportunidad mayor, es decir el área que requiere mayor atención.

Fase 3:

Una vez obtenidos los resultados del instrumento aplicado la segunda técnica de recolección de información fue la observación y se realizó a través un recorrido por las instalaciones de “Impresos Bautista”, haciendo énfasis en las áreas detectadas en cada una de las áreas evaluadas a través del instrumento de autoevaluación aplicado, se analizó bajo 3 perspectivas: área de sistemas, industrial y gestión empresarial.

Fase 4: Se llevó a cabo el análisis de los resultados obtenidos para conocimiento del propietario.

Resultados y discusión

En este caso de estudio se aplicó una metodología de diagnóstico empresarial por primera vez, y permitió al propietario conocer su situación actual, ya que desde su fundación no se había realizado algo similar.

Para obtener los resultados gráficos la información obtenida de la encuesta se hizo uso del sistema de Diagnóstico Mype, tal como se muestra en las siguientes ilustraciones, los cuales permiten visualizar las principales áreas de oportunidad para “Impresos Bautista”, lo que indica que requiere elaborar planes de acción para minimizarlos, esto fundamentado en lo que mencionan Fernández, Castillejos y Ramírez, (2012) “el diagnóstico empresarial le permite al propietario de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) tener un panorama en tiempo real de la situación actual de su organización”.

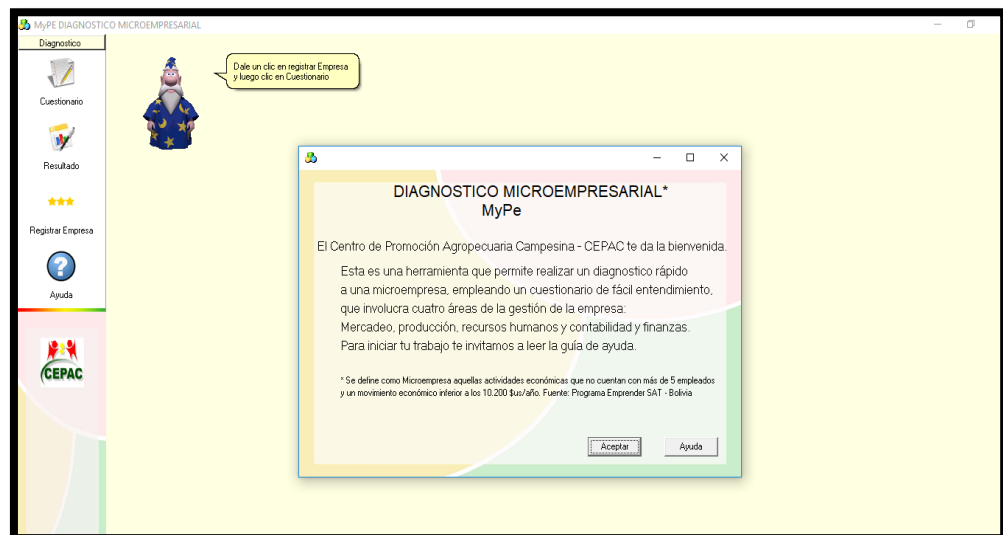


Figura 1: Acceso al sistema Mype.

Una vez que se accedió al sistema se registró a la empresa participante en el estudio, colocando el nombre o razón social, así como el de la persona que fungió como evaluador (Ver Figura 2).

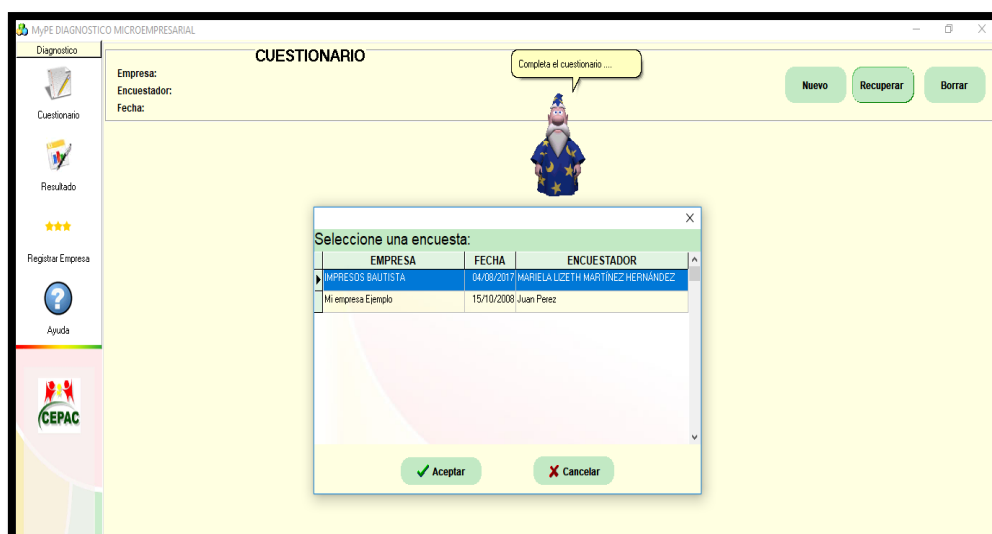


Figura 2:
Registro de
la empresa.

Posteriormente se capturaron las respuestas emitidas por el propietario de la empresa, las cuales conformaban las 4 áreas básicas que se evalúan en el diagnóstico organizacional, (Ver figura 3) y tienen que ver con Producción , Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Mercadeo.

No	Preguntas	Respuestas
1	¿Conoce y tiene por escrito sus Políticas de ventas?	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
2	¿Tiene y aplica una adecuada estrategia de comercialización para la venta de sus Productos y/o Servicios?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
3	¿Tiene o conoce los registros de Ventas de sus productos y/o servicios?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
4	¿Sabe o tiene identificadas las necesidades de sus clientes?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
5	¿La empresa tiene un plan de mercadeo (Donde vender?, a quienes?, etc.)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
6	¿Tiene identificado el mercado potencial de la empresa?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
7	¿La mayoría de sus clientes atendidos se encuentran satisfechos con los servicios y/o productos que usted vende?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
8	¿Tiene personal capacitado para efectuar las ventas en la empresa?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
9	¿Sabe quienes son su Competencia? (a que Precios vende, que Productos, quienes fracasan)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>
10	¿Dedica tiempo para diseñar o crear nuevos productos y/o servicios?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>

Figura 3: Captura de resultados.

Una vez capturada toda la información se generó la gráfica que permitió conocer cuál es la situación actual y qué áreas requieren mayor atención. Los resultados toman como base el resultado más bajo, pues la respuesta con un número mayor se refiere a una evaluación mejor.

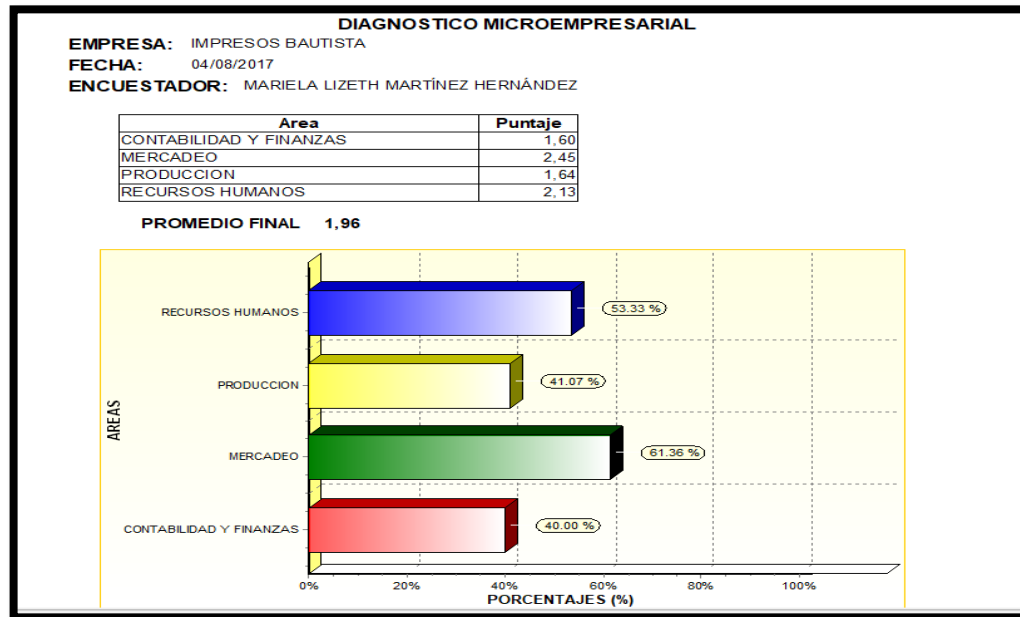


Figura 4: Resultados del Diagnóstico.

De la figura 4 se obtiene el siguiente análisis: el área que requiere mayor atención se refiere al área de contabilidad y finanzas con un 40.00%, seguido del área de producción 41.07%, en el contexto de la empresa participante se hace referencia al área de sublimación, encuadernado y serigrafía. Por otro lado el 53.33% corresponde al área de recursos humanos y el área que obtuvo mejores resultados fueron las actividades referentes a mercadeo.

Para hacer más completo el diagnóstico se realizó un recorrido por las instalaciones de la empresa y se pudo contrastar el resultado de la autoevaluación con la opinión de los evaluadores que participaron en esta actividad de lo cual se obtuvo lo siguiente:

Uso de Tic's

Desde la perspectiva del área de ingeniería en sistemas pude notar en primer término que el proceso de los realiza de manera tradicional, sin uso de tecnologías de la información: el registro del control de inventarios los lleva en anotaciones. La parte de publicidad digital la tiene detenida, mencionó lo que manejaba de publicidad, a través del Facebook, pero no tenía oportunidad para administrar adecuadamente.

Actualmente se utiliza nota de remisión pero que no le da tiempo para revisar posteriormente. Se ha buscado mecanismo para controlar las ventas o servicios

que se realiza en la empresa, por ejemplo: Invitó a los clientes pedir comprobante de pago por cada compra o servicio solicitado y con eso participarían a una rifa, no tiene un registro histórico de ventas, hay poco control respecto a las entradas y salidas de dinero, no tiene definido su inventario de materiales, materias primas o productos en proceso.

Ingeniería/Proceso:

Existe la acumulación de materiales y equipos innecesarios, mala utilización del espacio físico, desperdicio en cuanto a tiempo y materiales, materia prima faltante, principalmente el papel, no existe un adecuado hábito de limpieza, entre otros. Cabe destacar que las áreas del proceso no están delimitadas como tal, así mismo la forma en la distribución de la maquinaria y equipo no están instalados según el flujo del proceso.

Administración/Publicidad:

Carece de una estructura organizacional definida formalmente, no tiene definida y declarada formalmente su misión y visión empresarial que debe ser el eje rector en cualquier tipo de organización., tiene definido su mercado, segmento y periodos de ventas mayores, sin embargo su mayor publicidad a la cual le apuesta se refiere a la “Publicidad Viral” o de boca en boca. Cuenta con un logotipo lo que hace que le identidad al negocio, sin embargo; hacen falta algunos elementos que constituyen su imagen corporativa y cultura organizacional como identidad empresarial.



Figura 5: Recorrido

Recursos Humanos:

En cuanto al personal, no reciben una capacitación inicial pues resulta más efectiva aquella que van realizando conforme a las necesidades ya que es la que les genera el mayor aprendizaje. Cuenta con una página en Facebook como medio de publicidad sin embargo; no se actualiza constantemente.

Conclusiones

La empresa cuenta con fortalezas relacionadas con algunas estrategias empleadas en sus procesos ya que hace falta definir formalmente un proceso a fin de disminuir tiempos, espacios, recursos y tiempo.

Ya tiene definido su mercado, clientes y periodos en los cuales las ventas se incrementan sin embargo no cuenta con un medio que permita llevar un control y registro de sus operaciones. Es necesario definir la misión y visión empresarial ya que es el eje rector de toda empresa.

Hacen falta definir estrategias mercadológicas y hacer uso de las Tic's a fin de abarcar nuevos clientes.

Por las características y fortalezas detectadas se puede mencionar que es un negocio con potencial de crecimiento. Es de vital importancia e desarrollo de un plan de mejora organizacional que permita contribuir en la mejora de las áreas de oportunidad detectadas.

Agradecimientos

A Impresos Bautista de Tamazunchale, S.L.P, por su disponibilidad, atención, interés y compromiso mostrado durante la ejecución del Diagnostico Organizacional.

A los integrantes del equipo de trabajo involucrado en el desarrollo de este producto derivado de la vinculación con el entorno: Mariana, Braulio e Iván, así como a los programas de Estudio de Ingeniería en Sistemas Computacionales e Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale, S.L.P.

Referencias bibliográficas

Armas, N., Artiles, V. (2009). Propuesta de una herramienta diagnóstica para evaluar la comprensión de la Gestión de la Información y el Conocimiento en la empresa en perfeccionamiento. Revista Ciencias de la información. Volumen 40, No. 3. Cuba. (Pp. 13-22).

Borboa, M. Rodríguez, M. Cereceres, L. Del Castillo, O. (2006). Liderazgo para el desarrollo de la empresa sinaloense. Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa. México.

DÁVILA D. C. (2001) Teorías organizacionales y administración. 2 ed. Santiago de Cali, Mc Graw Hill, 430 p. Espinosa, L. (2009). Diagnóstico del nivel de integración del sistema de dirección de Prodal. Revista DOAJ. Volumen 30, No. 2. Cuba. (Pp. 1-6).

Fernández, M.; Castillejos, B; Ramírez, J. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México Diagnóstico de la gestión empresarial. Revista Estudios y perspectivas en turismo. Volumen 21, No. 1. México. (Pp. 203-224).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2009). Censos económicos 2009. Extraído de

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220> Consulta: 01/01/13.

Moya Monteagudo, Yanisley; González Valdés, Berta; Martínez Martínez, Carlos.(2008).Procedimientoparaeldiagnósticoestratégicoenlaempresa turística. Revista Retos Turísticos. Volumen 8, No. 1. Cuba. (Pp. 8-12).

Rodríguez, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. Editorial Cengage Learning. México.

Romagnoli, S. 2007. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Organizacional. Volumen (52). (Pp 9) Recuperado de <http://biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>

Schick, P., y Lemant, O. (2002). Guía para el diagnóstico global de la empresa. Chequeo de 184 áreas clave. Editorial Gestión 2000.