

Capítulo 3. Diagnóstico situacional y propuesta de mejora de la empresa “CEYSI”.

Maria Leticia Vazquez Ruíz
Jacinta Luna Villalobos
José Antonio Gómez Roblero

Carolina Cueto Dominguez Tecnológico Nacional de México, Campus Tuxtla Gutiérrez

DOI: [10.46990/iQuatro.2024.09.5.3](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2024.09.5.3)

Resumen

El presente artículo presenta la situación actual de la empresa CEYSI, sobre la posición interna y externa. El objetivo de la investigación es identificar la situación actual de la empresa y proponer estrategias de mejora. A través de la aplicación de métodos y herramientas de cuestionario, entrevista, observación directa y análisis FODA, así como, el desarrollo de las matrices EFI y EFE. El resultado obtenido fue la generación de propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Palabras clave

Análisis, Diagnóstico, Matriz, propuesta de mejora

Introducción

El diagnóstico situacional que se realiza a una organización empresarial, es una valiosa estrategia que se debe efectuar cada cierto tiempo a una empresa sea ésta de carácter social o capitalista, por cuanto se puede conocer los problemas existentes de carácter administrativo, financiero, productivo o comercial; y de esta manera, efectuar los cambios que permita corregir sus deficiencias y mejorar su desarrollo, con el propósito de incrementar su rentabilidad, que es el propósito de todo negocio (Huilcapi, 2020). Por esta razón la investigación realizada en la empresa Componentes Equipos y Soluciones Industriales (CEYSI) que forma parte de un modelo integral de consultoría para PYMES, permite tener una guía para identificación de mejoras a su gestión, acudiendo a un diagnóstico misma que abarca las áreas más importantes de la empresa.

CEYSI es una empresa de innovación tecnológica que lleva en el mercado más de 14 años, se dedica a la comercialización, distribución y desarrollo de proyectos especiales de energía renovable, a pesar de que la empresa lleva años en el mercado, no tiene una metodología para la identificación de mejoras en la organización, partiendo de la situación real de la empresa, y de la misma forma, realizar un análisis que le permita generar propuestas de mejoras en cada una de las áreas correspondientes.

Por esta razón, se ha realizado el diagnóstico situacional, donde se logró identificar la situación real de la empresa, a través del análisis FODA, Matriz EFI y EFE, donde se generaron propuestas de mejoras a corto, mediano y largo plazo.

Revisión de la Literatura

Diagnóstico Situacional

El Diagnóstico Situacional, determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado. Herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional (HUILCAPI, 2020).

Organización y Diagnóstico

Una organización es un sistema y un diagnóstico constituye una perturbación que gatillará cambios estructurales en este sistema. Esto en términos sistemáticos, quiere decir que la

organización se modificará al ser objeto del diagnóstico. Su estructura variará y, por lo tanto, a partir de ella serán posibles comportamientos que antes no eran tolerados y se impedirán otros, que antes podían ser considerados como naturales. Uno de los cambios más evidentes desatados por un diagnóstico, es el que dice relación con las expectativas de cambio. Este se refiere a que el hecho de que la organización, sus miembros, sea sometida a una investigación evaluativa, hace que las diferentes personas pertenecientes a la organización se preparen para cambios futuros en ella” (Rodríguez M., 2019).

Análisis y diagnóstico interno

El análisis interno es el tercer componente del proceso de planeación estratégica, se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. La meta es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa (Hill, 2019)

El diagnóstico interno para efectos de la planeación de una empresa implica que se tengan conocimientos de las áreas funcionales del negocio. En este sentido, al estudiar cada una de estas áreas se pueden detectar cuáles son las debilidades y fortalezas existentes en cada una de ellas (Mejía, 2017).

Otro estudio previo al diagnóstico lo constituye el análisis interno de la empresa. Implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades representan fortalezas y en cuáles se encuentran débiles (IICA, 2018).

Gestión empresarial, la innovación y la planeación estratégica

La Gestión Empresarial está condicionado al entorno en la cual se desenvuelve una empresa, este entorno la denomina fuerzas ambientales “que afectan a los gerentes y que estas pueden restringir la capacidad de maniobra”. Por tanto, toda organización cualquiera fuera el producto o servicio que ofrece, deberá considerar el entorno en el cual se desenvuelve. Asimismo, estos factores ambientales “representa un papel importante al moldear las acciones de los gerentes”. En ese contexto, la empresa está condicionada a un entorno externo y un entorno interno (Quispe, González , Lema, Zavala , & Coronel, 2020).

Michael Suarez en su artículo denominado Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI; refiere que la gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como pueden ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio (Suarez-Espinar, 2018).

Parte de este proceso de innovación debe estar dirigida a identificar, desarrollar y explorar nuevos productos y líneas de negocio, así como nuevos enfoques que mejoren los negocios ya existentes (Phimister & Torruella , 2021)

La matriz FODA y la Matriz EFI Y EFE como herramientas del análisis

El análisis FODA es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno (Sánchez Huerta, 2020). Adicional, el análisis FODA es una herramienta estratégica que ofrece una visión completa de la situación de una empresa. Además, es una herramienta efectiva y de fácil aplicación (Espinoza, 2023).

En situaciones sencillas es fácil tomar decisiones, pero en la medida en que los problemas se complican, la calidad de las decisiones tiende a deteriorarse, porque la mente tiene una capacidad de análisis limitada y es aquí donde los métodos cuantitativos son útiles porque proporcionan una estructura para organizar y analizar problemas complejos. Especifican que estos no proporcionan respuestas gloriosas, sino que complementan el buen juicio, la experiencia, intuición y la valentía para dirigir. La utilización de matrices estratégicas además de la matriz FODA, entre los instrumentos prácticos, pueden utilizarse como fuente de información para elaborar estrategias en organizaciones, se encuentran la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). Y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (Delgado , 2018).

Es importante realizar un diagnóstico, empresarial/sectorial a partir de la dirección estratégica, que permita identificar las oportunidades y amenazas del entorno, con base en las fortalezas y debilidades de empresas estudiadas, para generar y elegir estrategias que mejor benefician en el mercado, con el fin de que se adecuen a los cambios ya las demandas que les impone su entorno. Para ello, se toma como instrumentos la implementación de matrices de análisis estratégico (MEFE, MEFI Y MIME), para obtener la posición estratégica y contribuir con el fortalecimiento del sector en la región (Lima, 2018).

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que se encuentra en el entorno (Uribe, 2021).

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en

las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (Uribe, 2021)

Metodología

La hipótesis de la investigación que se postuló fue el siguiente: Un diagnóstico situacional permitirá a la empresa identificar las propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazo. Para la comprobación de la hipótesis se aplicó una metodología cualitativa utilizando técnicas de recolección de datos como cuestionarios, la observación directa y la entrevista. Las técnicas de entrevistas y cuestionarios se aplicaron a directivos y colaboradores de la empresa. La técnica de observación directa se realizó en los procesos y áreas correspondientes.

Se establecieron las variables independientes y dependientes que sustentaron la hipótesis de la investigación, los cuales son los siguientes:

Variable independiente: diagnóstico situacional.

Variable dependiente: Propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Este proyecto se desarrolló con base al análisis situacional en la empresa “CEYSI Componentes Equipos y Soluciones Industriales” durante el semestre enero-junio 2023.

La metodología de la investigación llevada a cabo para este proyecto fue la siguiente:

1. Identificación del área en donde se desarrolló la investigación, fue en todas las áreas de la empresa.
2. Una vez ubicadas, las áreas se pudo elaborar la valoración en la que se encontraba la empresa, a través de un análisis FODA, mediante las técnicas aplicadas a los directivos y colaboradores de las diferentes áreas de la empresa, así como la observación directa de los procesos correspondientes.
3. Posteriormente con los datos obtenidos del análisis FODA, se desarrollaron las matrices EFI y EFE.
4. Finalmente se diseñaron las propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazo.
5. Estas propuestas fueron presentadas al director y administrador general de la empresa, llegando al acuerdo de iniciar con la implementación de tres propuestas a corto plazo en el período agosto-diciembre de este año. Dejando para el año 2024 las demás.

6. Las propuestas que se iniciaron en el semestre agosto-diciembre del 2023 fueron:
 - a. Implementación de las 5S en toda la empresa de acuerdo con las normas mexicanas de seguridad y salud en el trabajo.
 - b. Formulación de reportes de almacén de los sobrantes utilizados en proyectos para ser aprovechados o donados.
 - c. Documentación y seguimiento del procedimiento de control de inventario en el software propio de la empresa CEYSI.

Resultados

Se analizó la situación en la que se encuentra la Empresa CEYSY en el período enero-junio del 2023, utilizando herramientas como las entrevistas, encuestas y la observación directa de todos los procesos de la empresa, Matriz FODA, Matriz EFE, Matriz EFI. El análisis FODA descrito a continuación se obtuvo gracias a la observación directa, entrevistas a los altos funcionario y encuestas a los empleados, enfocándose sólo hacia factores claves donde resaltan las fortaleza y debilidades.

Figura 3.1

FODA de las áreas de las empresas



Una vez elaborada la matriz FODA que enlistan los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa “CEYSI”, el siguiente paso fue evaluar la situación interna de la empresa con una matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Figura 3.2

Matriz de Factores Externos.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA "CEYSI"				
Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Certificación EC0586	5%	3	0.15
2.	Proporciona asesoría a los clientes	5%	3	0.15
3.	Maneja productos durables	20%	4	0.8
4.	Tiene convenio con 7 marcas	5%	4	0.2
5.	Los colaboradores comparten tareas	15%	4	0.6
Debilidades				
1.	No hay manuales de operación y de procedimientos	10%	1	0.1
2.	No hay señalizaciones contra accidentes	5%	2	0.1
3.	No hay capacitación del personal	10%	2	0.2
4.	No hay control en los almacenes	15%	1	0.15
5.	No hay indicadores de productividad	10%	2	0.2
Total		100%		2.65
				Balance Positivo

En la Figura 3.2 Matriz de Factores Internos, se presenta un ejemplo de una matriz EFI para la empresa “CEYSI”. Se puede observar que sus mayores fortalezas son: que maneja productos durables, tienen convenio con 7 marcas y sus colaboradores comparten tareas. La debilidad más importante que tiene, es que no tiene manuales de procesos, procedimientos y de operación. Sin importar cuantos factores se incluyan en una Matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar de un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, donde el 1.0 es irrelevante y el 4.0 se evalúa como muy importante (Delgado , 2018, pág. 3). Con una puntuación promedio de 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte (Uribe, 2021). En este caso la empresa “CEYSI” obtiene una puntuación de 2.65 lo que indica que está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna, por lo que tiene una posición interna fuerte.

Para complementar el análisis de la empresa se presenta a continuación una matriz de factores externos (EFE). Una matriz de factores externos (EFE) permite que los estrategas y evalúen información económica, social, demográfica, política, gubernamental, legal, tecnológica competitiva (Uribe, 2021).

Figura 3.3*Matriz de Factores Externos.*

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA "CEYSI"				
Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Adaptabilidad a proyectos nuevos	20%	4	0.8
2.	Desarrollo de nuevos productos	5%	4	0.2
3.	Alianzas estratégicas	15%	4	0.6
4.	Licitaciones gubernamentales	5%	3	0.15
5.	Certificaciones	5%	3	0.15
Amenazas				
1.	Elevación de costos con proveedores	10%	2	0.2
2.	Crecimiento de la competencia	10%	2	0.2
3.	Retención de talentos	5%	1	0.05
4.	Atrasos en los pedidos	15%	2	0.3
5.	Pandemias	10%	2	0.2
Total		100%		2.85
				Balance Positivo

En la Figura 3.3 Matriz de Factores Externos, se presenta la matriz EFE para la empresa "CEYSI". Se puede observar que sus mayores oportunidades son: la fácil adaptación a la producción de productos nuevos, ya que siempre está en constante innovación produciendo nuevos productos y las alianzas estratégicas que tiene. Sin importar el número de oportunidades y amenazas claves incluidas en una Matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0, esta ponderación equivale a que 4.0 es una respuesta considerada superior, 3 es superior media, 2 una respuesta de término medio y 1.0 una respuesta mala (Delgado , 2018, pág. 4). El valor ponderado total promedio de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presente en su sector (Uribe, 2021). En este caso la empresa "CEYSI" obtiene una puntuación de 2.85 lo que indica que está por encima del promedio, por lo que tiene una posición externa fuerte.

Propuestas a corto plazo:

1. Elaboración de su manual de organización en donde se actualice su organigrama y la descripción de puestos.
2. Diseño de manuales de procedimientos y de operación con estandarización de formatos.

3. Implementación de las 5S en toda la empresa de acuerdo con las normas mexicanas de seguridad y salud en el trabajo.
4. Alianzas con repartidores de la región para la distribución de productos ligeros.
5. Formulación de reportes de almacén de los sobrantes utilizados en proyectos para ser aprovechados o donados.
6. Asignación de formatos para resguardo de herramientas y activo fijos.
7. Documentación y seguimiento del procedimiento de control de inventario en el software propio de la empresa.

Discusión

Iniciar como punto de partida un diagnóstico situacional en la empresa “CEYSI”, fue muy importante, ya que indica el camino a seguir para resolver los problemas que tiene y presentar las propuestas que permitirán a la empresa seguir el camino hacia la competitividad y el éxito. Los resultados obtenidos en el diagnóstico empresarial, a partir del análisis interno y después identificar y priorizar los factores claves de éxito, muestran que estas organizaciones están fortalecidas en todas sus áreas funcionales (Lima, 2018). De acuerdo con el análisis situacional realizado a través de las matrices FODA, EFI y EFE, se pudieron identificar los factores tanto internos como externos que permitieron conformar un cuadro sobre la situación actual de la empresa, a la vez que estas herramientas establecen la pauta a seguir, estableciendo propuestas que, una a una irá resolviendo las debilidades y amenazas, convirtiéndolas en áreas de oportunidad a través de futuras investigaciones.

Actualmente se han iniciado la implementación de las propuestas que son las siguientes.

- Durante el semestre agosto-diciembre se trabajó con alumnos residentes de la carrera de Ing. En Logística con la identificación y costeo de los sobrantes de materiales utilizados en los proyectos y en la ubicación y control de los inventarios.
- En el mismo semestre se realizó para la implementación de las 5’S y se le presentaron las propuestas a la empresa con alumnos de la carrera de Ing. Industrial.
- Para el año de 2024 se planea diseñar el manual de organización de la empresa con alumnos de la carrera de Ing. En Gestión Empresarial.

Se considera que el diagnóstico situacional que se realiza a una organización empresarial es una valiosa estrategia que se debe efectuar cada cierto tiempo a una empresa, sea ésta de carácter social o capitalista. (Huilcapi, 2020).

Conclusiones

Este proyecto de investigación se presenta en su primera fase, formando parte de un Modelo Integral de Consultoría para la empresa “CEYSI”. Se realiza el diagnóstico situacional como fase inicial para conocer la problemática de la empresa en sus áreas más importantes como son: ventas, compras, servicios e incluyendo la misma gerencia de la empresa. Derivado de este diagnóstico se presentan las propuestas cuyas soluciones pueden abarcar de dos a cinco años en la vida de la empresa. Esto puede ser una limitación del proyecto, debido a que el empresario acostumbrado a tomar decisiones rápidas lo considere mucho tiempo.

Referencias

- Delgado , V. (2018). Matrices EFI y EFE. entro Internacional de Casos Tecnológico de Monterrey, 1-2. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cic.itesm.mx/DocumentosPrincipalAlumno/80e1373f-5a14-e8ea-aa85-76e0c4e7b468.pdf>
- Espinoza, R. (2023). La matriz de análisis DAFO (FODA). Obtenido de <https://robertoespinoza.es/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Hill, C. W. (2019). Administración estratégica. Un enfoque integral. México: Cengage Learning, Inc.
- HUILCAPI, S. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. Revista Espacios, 12.
- Huilcapi, S. (2020). Improtancia del diagnóstico situacional de la empresa. ESPACIO, 22.
- IICA. (2018). El análisis interno y externo. San José Costa Rica: CREATIVE COMMONS.
- Lima, S. S. (2018). l sector farmaceutico, eje de desarrollo estratégico. Innovar, 149-166.
- Mejía, H. E. (2017). El diagnóstico interno. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Morales , G. H. (2017). La estandarización. La estandarización es toda una revolución industrial en sí misma. . México: capacitación y consultoria estratégica, 1-2.
- Phimister , A., & Torruella , A. (2021). EL LIBRO DE LA INNOVACIÓB, GUÍA PRÁCTICA PARA INNOVAR EN TU EMPRESA. Rambla de Catalunya: Gen Innovación .
- Portugal, V. (2017). Diagnóstico Empresarial. Colombia: Fondo Editorial Areandino.
- Quispe, G., González , M., Lema, M., Zavala , J., & Coronel, J. (2020). Contabilidad, Costos y Finanzas en las empresas. Riobamba, Ecuador: GCPI/Unach.

Rodríguez M., D. (2019). Diagnóstico Organizacional. Santiago de Chile: Ediciones UC.

Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Vizcaya: Bubok Publishing S.L.

Suarez-Espinar, M. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. Revista científica Ciencias Económicas y empresariales, 3(8), 44-64. Obtenido de <http://fip-caec.com/ojs/index.php/esFIPCAEC>

Uribe, M. (2021). Administración estratégica. Bogotá: Ediciones de la U.