

Capítulo 20. Diagnóstico situacional y propuesta de mejora de la empresa “Tacos Pau”

Maria Leticia Vázquez Ruiz
Jacinta Luna Villalobos
José Antonio Gómez Luna
Maria Catalina Salgado Gutiérrez

Tecnológico Nacional de México Campus Tuxtla Gutiérrez

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.20.20](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.20.20)

Resumen

El presente artículo trata sobre el análisis situacional en cuanto a la posición interna y externa de la empresa TACOS PAU. La investigación tiene como objetivo identificar la situación actual de la empresa y proponer estrategias de mejora, a través de la aplicación de métodos y herramientas como: cuestionario, entrevista, observación directa y análisis FODA, así como, el desarrollo de las matrices EFI y EFE. Como resultado obtenido se identificó la problemática de la empresa la cual generó propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Palabras clave

Diagnóstico situacional, Control interno, Matriz EFI, Matriz EFE

Introducción

El diagnóstico situacional es el proceso por el cual, usando métodos y técnicas de investigación organizacional, se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención (Kotler, 2016). Por esta razón, la investigación realizada en la empresa TACOS PAU forma parte de un modelo integral de consultoría para PYMES, permite tener una guía en aras de la identificación de mejoras a la gestión, realizando un diagnóstico situacional, mismo que abarca las áreas más importantes de la empresa.

TACOS PAU es una empresa que ofrece servicios de alimentos y banquetes, lleva en el mercado más de 20 años, dedicándose a la producción y venta de alimentos (tacos, tortas y quesadillas de guisos), así como, servicios de banquetes especiales.

A pesar de que la empresa lleva años en el mercado, y cuenta con un modelo de negocios, no tiene una metodología para el seguimiento, actualización y control de sus procesos. El control es vital para el funcionamiento de las organizaciones como un sistema, de acuerdo con el principio de la retroalimentación. (Rodríguez Valencia, 2009). En los últimos años la empresa ha tenido problemas de protección de la información de clientes y procesos. Así mismo actualmente enfrenta fallas de control interno. Uno de los puntos más importantes detectados por el diagnóstico situacional es la falta de un control interno en los recursos de la empresa. El control interno es una fase del proceso administrativo que se ocupa de la instauración de cualquier medida que tomen la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad, para administrar los riesgos e incrementar la posibilidad de que se alcancen los objetivos y metas esperadas, a través de vigilar que las actividades se desarrollen conforme a lo establecido y se corrijan las desviaciones entre lo planeado y lo logrado (Santillana, 2015). En una pequeña empresa con solo pocos auxiliares de oficina, la oportunidad para lograr una división de labores, asignación de responsabilidades es poca o nula, y consecuentemente, el control interno tiende a debilitarse o desaparecer. (Rodríguez Valencia, 2009).

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 plazos. El proyecto se presentó en su fase inicial detectando las áreas problemáticas y presentando propuestas que permitirá a la empresa tomar decisiones adecuadas para el correcto control y optimización de sus recursos.

Revisión de la Literatura

Control Interno

Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, y cuya finalidad es proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad, relacionados con la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, y con el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. En este sentido, el término “controles” “se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno (Santillana, 2015).

El propósito del control interno está encaminado a resguardar los recursos de la organización para evitar pérdidas por negligencia o fraude, así como detectar desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos de la entidad (Insurgentes, 2019).

Por lo general, las pequeñas y medianas empresas no tienen bien definido un sistema administrativo; en consecuencia, los planes y objetivos se llevan a cabo de forma empírica, sin tener nada por escrito y con problemas que van solucionándose conforme se van presentando.

Esta situación puede ocasionar impactos financieros a causa de malversaciones o incumplimiento de normas legales o fiscales, o bien por la generación de un pasivo contingente, fraudes, etc., que podrían dañar la reputación de la organización (Insurgentes, 2019).

La aplicación de un control interno podría prevenir estas situaciones, independientemente del tamaño de la empresa, ya que la magnitud no debe ser un factor el cual defina la existencia de un sistema de control. Por lo anterior, desarrollar un control interno adecuado a cada tipo de organización “nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad” (Insurgentes, 2019).

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).

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

El concepto de gestión empresarial ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo (Hernández, 2013)

En el área de las ciencias económicas, hablar de innovación en la gestión empresarial se entiende como la creación y modificación de un producto y su introducción en el mercado; es decir, es la transformación de una idea en un producto. (Castillo, 2016). La innovación en la gestión requiere de una toma de conciencia constante, y de una actitud y disposición de la organización hacia la consecución y el logro de altos niveles de eficiencia, que le permitan transferir de forma rápida las nuevas ideas hacia los nuevos productos, al tiempo que distribuirlos a nuevos clientes. El segundo aspecto, en que las empresas en el proceso de innovación y gestión deben trabajar es el desarrollo de nuevos productos. En todos los procesos, esta generación de nuevos productos es esencial, en tanto que consolida el desarrollo de la gestión, por medio de un proceso de planificación empresarial y una integración de todas las partes de la organización, como aspecto medular para la eficiencia y efectividad del nuevo producto (Castillo, 2016).

La matriz FODA y EFI/EFE como herramientas del análisis

El análisis FODA es una herramienta para análisis estratégico de la empresa, la cual permite analizar diversos elementos tanto internos como externos de programas y proyectos. Se representa a través de una matriz que permite analizar la situación competitiva de una empresa, utilizando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Portugal, Diagnóstico Empresarial, 2017).

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 beneficien en el mercado, con el fin de que se adecuen a los cambios a 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, legal, tecnológica y competitiva (Fred, 2013).

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 (Fred, 2013).

Metodología

La hipótesis de la investigación que se postuló fue el siguiente: Un diagnóstico situacional permitirá a la empresa conocer la problemática de sus áreas, para así presentar propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazos que le permitan tomar decisiones para un adecuado control y optimización de sus recursos. Para la comprobación de la hipótesis se aplicó una metodología cualitativa utilizando técnicas de recolección de datos como cuestionarios, la observación directa y 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.

Este proyecto se desarrolló con base al análisis situacional en la empresa “TACOS PAU” durante el semestre enero-junio 2024.

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

1. Identificación del área en donde se desarrolló la investigación. Se determinó abarcar todas las áreas de la empresa.
2. Una vez ubicadas, las áreas se identificó la situación en la que se encontraba la empresa, a través de un análisis FODA, mediante los instrumentos como la encuesta y la observación directa aplicadas a los directivos y colaboradores de las diferentes áreas de la organización.

3. Posteriormente con los datos obtenidos del análisis FODA, se desarrollaron las matrices MEFE (Matriz de evaluación de factores externos) y MEFI (Matriz de evaluación de factores internos). A través de las cuales se determinaron las áreas problemáticas de la empresa.

4. Finalmente se diseñaron las propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazos.

5. Estas propuestas fueron presentadas al administrador general de la empresa, llegando al acuerdo de iniciar con la implementación de las propuestas en el año 2025.

6. Las propuestas de manera general son las siguientes

a. Actualización de la filosofía institucional

b. Actualización de manuales operativos

c. Diseño y desarrollo de perfil de puestos, considerando los requisitos necesarios de conocimientos, experiencia, habilidades y escolaridad mínima para ocupar cada puesto

d. Diseño y desarrollo de proceso para el control interno de la organización.

e. Diseñar un plan de supervisión.

f. Definir proceso para el control de Calidad de productos.

A través de las propuestas la empresa podrá adecuar su filosofía institucional al nuevo entorno competitivo, diseñando procesos operativos actualizados, captando recursos humanos acorde a esa filosofía, produciendo productos de calidad, con un control interno que le ayudará a optimizar los recursos y tecnología que le permitirá realizar procesos y una supervisión en línea.

Resultados

Se analizó la situación en la que se encontraba la Empresa TACOS PAU en el período enero-junio del 2024, 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 funcionarios y encuestas a los empleados, enfocándose sólo hacia factores claves donde resaltan las fortalezas y debilidades.

La información fue analizada, los datos fueron cotejados y se armó una matriz FODA.

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

En la ilustración 2 Matriz de Factores Internos, se presenta un análisis para la empresa “TACOS PAU”, en donde se identifica que sus mayores fortalezas son: su experiencia operativa, su modelo de negocios factible en el mercado y Cartera de clientes fidelizado. La debilidad más importante que se observó, es que no tiene control interno en las áreas , la centralización de funciones, y la falta de un proceso establecido para garantizar la calidad del producto. En este análisis se observa una ponderación de 1.68, lo que indica que la empresa tiene una posición interna débil, considerando que la puntuación promedio es de 2.5 para estimarse como una posición interna fuerte. 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, 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 (Fred, 2013).

Para complementar el análisis de la empresa se presenta a continuación una matriz de factores externos (MEFE). Una matriz de factores externos (MEFE) permite que los estrategas y evalúen información económica, social, demográfica, política, gubernamental, legal, tecnológica competitiva (Fred, 2013).

En la ilustración 3 Matriz de Factores Externos, se presenta la matriz EFE para la empresa “TACOS PAU”. Se puede observar que sus mayores oportunidades son: realizar convenios con proveedores, posibilidad de Franquiciar, la adaptación de nuevos servicios y la diversificación de sus productos. En este caso la empresa “TACOS PAU” obtiene una puntuación de 2.6 lo que indica que está por encima del promedio, por lo que tiene una posición externa fuerte. 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. 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 (Fred, 2013).

Como resultado del análisis interno y externo se presentan las siguientes propuestas:

Propuestas a corto plazo:

1. Actualización de la filosofía institucional.
2. Actualización de manuales operativos.
3. Diseño y desarrollo de perfil de puestos, considerando los requisitos necesarios de conocimientos, experiencia, habilidades y escolaridad mínima para ocupar el puesto
4. Diseño y desarrollo de proceso para el control interno de la organización. 1ª. Etapa

- a. Financiero (control de ingresos y egresos)
 - b. Operativos (Control de procesos, diseño de indicadores de eficiencia y productividad.
 - c. Ventas (Registros de ventas, generar reportes, análisis de los datos)
- 5. Diseñar un plan de supervisión.
 - 6. Definir proceso para el control de Calidad de productos.

Propuestas a Mediano plazo:

- 1. Diseño y desarrollo de proceso para el control interno de la organización. 2ª. Etapa:
 - Financiero (control de ingresos y egresos).
 - Operativos (Control de procesos, diseño de indicadores de eficiencia y productividad.
 - Ventas (Registros de ventas, generar reportes, análisis de los datos)
- 2. Realizar convenios con otras instituciones.
- 3. Gestionar convenios con proveedores.
- 4. Gestión de Certificación.

Propuestas a largo plazo:

- 1. Capacitación en la especialización de manejo de alimentos.
- 2. Implementación de Tic's
- 3. Gestión de Franquicias

Discusión

Se considera que el diagnóstico situacional el cual 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). Iniciar como punto de partida un diagnóstico situacional en la empresa "TACOS PAU", fue muy importante, pues indica el camino a seguir para resolver los problemas que tiene y presentar las propuestas las cuales permitirán a la empresa seguir el camino hacia la competitividad y el éxito. 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 irán resolviendo las debilidades y amenazas, convirtiéndolas en áreas de oportunidad a través de futuras investigaciones. Los resultados obtenidos en el diagnóstico empresarial, a partir del análisis interno y después identificar y priorizar los factores claves de éxito, permitirán que estas organizaciones sean fortalecidas en todas sus áreas funcionales (Lima, 2018). Una de las debi-

lidades encontradas en la empresa es el control interno en sus áreas, ya este aspecto involucra despilfarro de materiales, fraudes en cuanto a los recursos financieros y robos de la cartera de clientes. Controlar las actividades de una organización consiste en analizar las causas de sus resultados, sobre todo los más relevantes, corrigiendo aquellos cuya influencia es negativa y manteniendo siempre a la dirección superior de una organización consciente en la forma en que actúa la realidad sobre ella. (Rodríguez Valencia, 2009).

Conclusiones

Este proyecto de investigación se presenta en su primera fase, formando parte de un Modelo Integral de Consultoría para la empresa “TACOS PAU”. Se realizó 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 administración 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

- Castillo, U. f. (2016). Gestión Empresarial & Innovación. UCA Profesional, 23-24.
- Fred, D. (2013). Administración estratégica. México: Pearson.
- Hernández, P. H. (2013). La gestión empresarial, un enfoque delo siglo XX. Escenarios.
- 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.
- Insurgentes, U. (2019). Sistemas de control interno. Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.scalahed.com/recursos/files/r171r/w25531w/SistemasdeControlInterno_Ant_B1_C.pdf
- Kotler, P. (2016). Cómo realizar un buen plan de marketing. México: Cengage Learning.
- Lima, S. S. (2018). I 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 consultoría estratégica, 1-2.
- Portugal, V. (2017). Diagnóstico Empresarial. Colombia: Fondo Editorial Areandino.
- Portugal, V. (2017). Diagnóstico Empresarial. Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Rodriguez Valencia, J. (2009). Control Interno. México: Trillas.
- Santillana, J. (2015). Sistemas de control interno. México: Pearson Education.
- Sarli, R. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Uncuyo, 17-20.