

Capítulo 21. Análisis, Diagnóstico y Propuesta de mejora para la empresa ECOBRUSH

Alejandra Viridiana Gómez Galdámez
Elfer Isaías Clemente Camacho
María Leticia Vázquez Ruiz
Alfredo Gómez Meoño

Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.20.21](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.20.21)

Resumen

Este artículo presenta un análisis detallado de la situación actual de la empresa ECOBRUSH, tanto a nivel interno como externo. El propósito de esta investigación es identificar los factores que afectan el desempeño de la organización y proponer estrategias de mejora. Para ello, se utilizaron métodos como cuestionarios, entrevistas, observación directa, análisis FODA y un análisis CAME (capacidad, Ambiente, Mercado y Estrategia). Los resultados obtenidos permiten formular propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazo para optimizar el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Palabras clave

Análisis, Diagnóstico, Matriz, Propuesta de mejora

Introducción

Una estrategia exitosa que se debe aplicar cada cierto tiempo a las empresas ya sean de carácter social o capitalista es el diagnóstico situacional, esto con el fin de conocer los problemas existentes de carácter administrativo, financiero, productivo o comercial; de esta forma, se podrá aplicar cambios que permitan corregir sus debilidades y mejorar áreas de oportunidad como el desarrollo de la organización empresarial, con el propósito de incrementar su rentabilidad, lo cual, es el propósito de todo negocio (Huilcapi, 2020). Es por esto que, la siguiente investigación realizada en la empresa ECOBRUSH que forma parte de un modelo integral, permitirá tener una guía para identificar mejoras su modelo de negocios, apoyándose de un diagnóstico que abarca las áreas más importantes de la empresa.

ECOBRUSH es una organización empresarial que se dedica a la producción y comercialización de pinturas, impermeabilizantes y selladores desde 2008. Sin embargo, aunque la empresa tiene más de 10 años en el mercado, no cuenta con una metodología para la identificación de mejoras en la organización, de la misma forma, no realiza un análisis que le proporcione generar propuestas de mejoras en sus áreas importantes.

Por esta razón, se ha llevado a cabo el diagnóstico situacional, donde se obtuvieron respuestas en sus áreas importantes a través de la situación real de la empresa, con ayuda de las herramientas para el análisis FODA y análisis CAME, donde se logró generar propuestas de mejoras a corto, mediano y largo plazo.

Revisión de la Literatura

Diagnóstico Situacional

El Diagnóstico Situacional, decide la adecuada combinación de recursos para desafiar la solución de un problema o necesidad, alcanzando el mayor beneficio al menor costo y riesgo posible. Detallar la dirección que debe tomar la organización y el conjunto de restauraciones 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 puede entenderse como un sistema, y un diagnóstico es el proceso que desencadena acciones orientadas a generar cambios estructurales en dicho sistema. En términos prácticos, esto significa que la organización experimentará modificaciones al someterse al diagnóstico. Su estructura se verá alterada, lo que permitirá nuevos comportamientos que antes no eran posibles, mientras que otros que se consideraban normales serán limitados.

Uno de los efectos más visibles de un diagnóstico está relacionado con las expectativas de transformación dentro de la organización. Lo cual, quiere decir que, 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. El objetivo 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).

Otra aplicación antes de realizar el diagnóstico, le corresponde al análisis interno de la empresa. Esta le implica considerar el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades serán sus 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: un paradigma del siglo XXI; se dirige hacia 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 la mejora en la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio (Suarez-Espinar, 2018).

El camino que lleva hacia la innovación debe estar dirigida a identificar, desarrollar y explorar nuevos productos y líneas de negocio, así como nuevas oportunidades que mejoren los negocios ya existentes (Phimister & Torruella , 2021).

La matriz FODA y el análisis CAME como herramientas del análisis

Para conocer la situación actual de una organización o incluso de una persona, es fundamental utilizar una herramienta clave en la que sus bases nos ayuden a tener una evaluación de las mismas; dicha herramienta es el análisis FODA, ya que, con sus bases de sus debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas sobre el entorno de la organización podremos tener una visión completa de la situación actual de la empresa. (Sánchez H., 2020).

En la vida diaria podemos tomar decisiones de manera fácil, sin embargo, a medida en que las situaciones se presentan a manera de problemas, la toma de decisiones se convierte en un factor de tiempo de espera; en la que nos lleva a la reflexión para tomar la mejor decisión. La mente toma su lugar para analizar y es aquí donde los métodos cuantitativos son de gran apoyo porque nos proporcionan una estructura de organización y analizar problemas difíciles. Además de utilizar matrices estratégicas como el FODA, se puede realizar el análisis CAME, ya que este análisis permitirá corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades a partir de los resultados obtenidos de la matriz FODA. (Medina y Medina, 2024).

La relevancia de llevar a cabo un diagnóstico empresarial o sectorial basado en la dirección estratégica radica en identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Este análisis se apoya en las fortalezas y debilidades previamente estudiadas de las empresas, lo que facilita la creación y selección de estrategias que resulten más favorables en el mercado. Todo ello con el objetivo de que las empresas puedan ajustarse a los cambios y responder a las exigencias del entorno.

Para realizarlo, se toma como instrumentos la implementación de matrices de análisis estratégico (FODA/DAFO, CAME), para obtener la posición estratégica y contribuir con el fortalecimiento del sector en la región (Lima, 2018).

El análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explorar) es una de las técnicas más empleadas en combinación con la matriz DAFO, ya que en estas se exponen como herramientas para discernir las ideas relevantes de las que no lo son. Además, esta técnica facilita la identificación y aprovechamiento de las oportunidades, anticipa y mitiga amenazas, al mismo tiempo que proporciona una visión clara sobre las debilidades y las fortalezas organizativas (Medina y Medina, 2024).

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 ECOBRUSH 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, realizada en todas las áreas de la empresa.

2. 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 desarrolló el análisis CAME.

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 2025 las demás.

6. Las propuestas que se iniciaron en el semestre agosto-diciembre del 2024 fueron:

a. Diseño de manuales operativos de acuerdo a la ISO 9001.

b. Diseño de Fichas técnicas de productos.

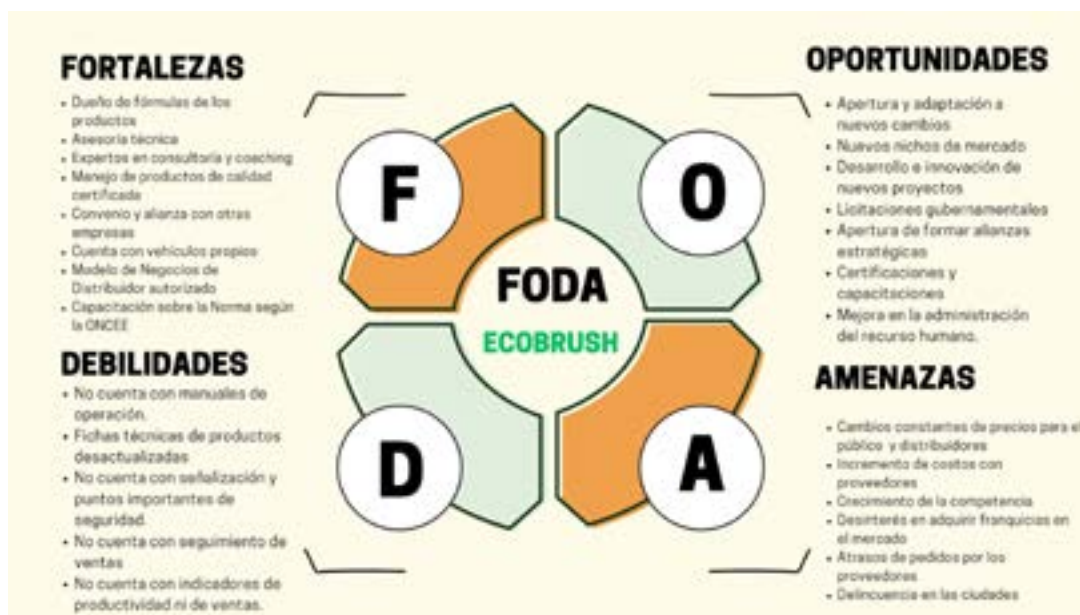
c. Realizar plan estratégico de marketing para su pronta presencia en el mercado.

Resultados

Se analizó la situación en la que se encuentra la Empresa ECOBRUSH 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, Análisis CAME. 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 fortaleza y debilidades.

Figura 21.1

Análisis FODA de las áreas de las empresas



Fuente: Autores, 2024.

Realizada la matriz FODA, se enlistan los factores internos y externos que influyen con el desempeño de la empresa ECOBRUSH, para luego dar paso al análisis y evaluación interna de la empresa a través del análisis CAME.

En la Figura 21.1, se pueden observar los resultados del análisis de todas las áreas de la empresa, detectando factores internos y externos que impactan directamente a los objetivos de la empresa, en los que resaltan la productividad, comunicación y alianza con los proveedores, así como las alianzas y el interés hacia el mercado por ellos.

Como parte del análisis estratégico de la empresa, se muestra el análisis CAME donde se da respuesta los factores detectados de la matriz FODA. Estas herramientas permiten recapacitar sobre las acciones a emprender a mediano y largo plazo, a la vez que facilitan la toma de decisiones estratégicas y dinámicas (Medina y Medina, 2024).

Cuadro 21.1

Acciones CAME

FODA	CAME – Acciones
Debilidades	Acciones para corregir la debilidad fundamental:
D3.- No cuenta con seguimiento de ventas.	• Realizar revisiones periódicas de los desempeños de producción y ventas.
D4.- No cuenta con indicadores de productividad ni de ventas.	• Realizar evaluaciones de ambas áreas para establecer objetivos determinados. • Establecer políticas de ventas. • Involucrar a los colaboradores en tomas de decisiones. • Proporcionar recursos que aporten al área de producción y de ventas.
Amenazas	Acciones para afrontar la amenaza fundamental:
A1.- Cambios constantes de precios para el público y distribuidores.	• Realizar un estudio de mercado para identificar las zonas que más afectan el alza de precios y proponer estrategias de marketing específicas.
A5.- Atrasos de pedidos por los proveedores.	• Mejorar la visibilidad y trazabilidad de los pedidos de los proveedores. • Establecer políticas de compra con los proveedores para garantizar la entrega oportuna.
Fortalezas	Acciones para mantener las fortalezas principales:
F6.- Modelo de negocios de Distribuidor autorizado	• Cumplir y mantener en orden los requisitos legales, así como contribuir de manera efectiva a los objetivos y políticas de las comercializadoras. • Participar en acciones que involucren a los grupos comerciales para mantener activa la presencia.
Oportunidades	Acciones para explotar las oportunidades principales:
O1.- Apertura y adaptación a nuevos cambios.	• Mejora de la cartera de productos. • Atención personalizada a los clientes.
O3.- Desarrollo e innovación de nuevos proyectos.	• Presencia online y comercio electrónico. • Mejora y desarrollo de servicios logísticos. • Experiencias de marca. • Promoción en plataformas sociales.

Fuente: Autores, 2024.

En el Cuadro 21.1 acciones CAME se tienen dos columnas, en donde se toman las acciones a realizar de los factores más importantes, considerando así, la acción inmediata de ellos y obtener resultados en un periodo de tiempo corto.

Con la finalidad de definir estrategias claras para superar los retos identificados en el análisis DAFO, la matriz CAME establece el camino para corregir, afrontar, mantener y explorar cada uno de estos aspectos, mejorando así la competitividad y el crecimiento del negocio (Santander, 2024)

Como primer paso en la matriz CAME, se analizaron las carencias internas por lo que, se corrigieron las debilidades más importantes siendo las siguientes: D3.- No cuenta con seguimiento de ventas, D4.- No cuenta con indicadores de productividad ni de ventas; seguido de, las amenazas, A1.- Cambios constantes de precios para el público y distribuidores, A5.- Atrasos de pedidos por los proveedores, donde se tomaron acciones de aquellas que pueden estar poniendo en peligro a la empresa y de esta forma, minimizar su impacto.

Posteriormente, se identificaron los puntos fuertes internos como las fortalezas, considerando la siguiente como la principal F6.- Modelo de negocios de Distribuidor autorizado, para crear estrategias que aseguren que esos elementos se mantengan y se refuercen a lo largo del tiempo. También se exploraron nuevas oportunidades, O1.- Apertura y adaptación a nuevos cambios, O3.- Desarrollo e innovación de nuevos proyectos, las cuales se requiere que las acciones propuestas se tomen para aprovechar que la empresa crezca y se adapte.

Finalmente después de realizar el análisis a través de las herramientas antes mencionadas, se logró generar las siguientes propuestas de mejora:

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. Actualización de Fichas técnicas de productos.

Propuestas a mediano plazo:

4. Realizar de un plan estratégico de marketing para su pronta presencia en el mercado.
5. Alianzas con las empresas de logística y envíos del Estado para la distribución de productos.
6. Formulación de reportes de almacén de los sobrantes utilizados en proyectos para ser aprovechados o donados.

Propuestas a largo plazo:

7. Diseñar un modelo de negocios para la comercialización de franquicias

Discusión

Iniciar como punto de partida un diagnóstico situacional en la empresa ECOBRUSH, fue de suma importancia, ya que muestra el camino a seguir para intentar solventar los problemas que tiene y presentar las sugerencias 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 y CAME, se pudieron identificar los factores tanto internos como externos que permitieron conformar un cuadro sobre la situación actual de la empresa, y de la misma manera 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 enero-junio 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 2025 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 trabajo de investigación corresponde a la primera etapa de un Modelo Integral de Consultoría desarrollado para la empresa ECOBRUSH. En esta fase inicial, se lleva a cabo un diagnóstico situacional con el propósito de identificar los problemas en áreas clave de la empresa, tales como ventas, compras, servicios e incluso la propia gerencia. A partir de los resultados obtenidos, se plantean propuestas cuyas soluciones podrían extenderse entre dos y cinco años. Esto podría ser percibido como una limitación del proyecto, ya que el empresario, habituado a tomar decisiones rápidas, podría considerar este periodo como prolongado.

Referencias

- Castillo, U. F. (2016). Gestión empresarial & innovación. UCA Profesional, 1, 23-24. Recuperado de <https://uca.ac.cr/uca-profesional/>
- Delgado, V. (2018). Matrices EFI y EFE. Centro Internacional de Casos Tecnológico de Monterrey, 1-2. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cic.itesm.mx/DocumentosPrincipalAlumno/80e1373f-5a14-e8ea-aa85-76e0c4e7b468.pdf>
- Espinoza, R. (2023). La matriz de análisis DAFO (FODA). Recuperado de <https://robertoespinosa.es/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Hernández, P. H. (2013). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX. Escenarios.
- Hill, C. W. (2019). Administración estratégica: Un enfoque integral. México: Cengage Learning.
- Huilcapi, S. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. Revista Espacios, 12.
- IICA. (2018). El análisis interno y externo. San José, Costa Rica: Creative Commons.
- Kotler, P. (2016). Cómo realizar un buen plan de marketing. México: Cengage Learning.
- Lima, S. S. (2018). El sector farmacéutico, 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.
- Phimister, A., & Torruella, A. (2021). El libro de la innovación: 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.
- Sarli, R. (2015). Análisis FODA: Una herramienta necesaria. Uncuyo, 17-20.
- Suárez-Espinar, M. (2018). Gestión empresarial: Un paradigma del siglo XXI. Revista científica Ciencias Económicas y Empresariales, 3(8), 44-64. Recuperado de <http://fip-caec.com/ojs/index.php/esFIPCAEC>
- Uribe, M. (2021). Administración estratégica. Bogotá: Ediciones de la U.