

APLICACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA IDENTIFICAR Y ANALIZAR FALENCIAS ORGANIZACIONALES

DOI: <https://doi.org/10.17981/bilo.3.1.2021.11>

Fecha de Recepción: 15/09/2021. Fecha de Publicación: 29/09/2021

Keidy Berben-Sañett 

Universidad de la Costa CUC. Barranquilla, (Colombia)

kberben@cuc.edu.co

Ángel Pérez-Sánchez 

Universidad de la Costa CUC. Barranquilla, (Colombia)

aperez88@cuc.edu.co

Alexander Troncoso-Palacio 

Universidad de la Costa CUC. Barranquilla, (Colombia)

atroncos1@cuc.edu.co

Rafael Rojas-Millán 

Universidad de la Costa CUC. Barranquilla, (Colombia)

rrojas@cuc.edu.co

Resumen. Muchas empresas de todo el mundo realizan diagnósticos, actividad imprescindible que se debería realizar en todo tipo de empresas, para analizar con claridad su situación actual. Por ello, en la ciudad de Barranquilla, la Cámara de Comercio, ofrece a las empresas inscritas un programa de logística empresarial, que tiene un amplio enfoque para el crecimiento de las empresas. Este programa brinda ayuda a las empresas, mediante la aplicación de una encuesta, realizada por los estudiantes universitarios, para de esta manera, conocer el estado actual, de las cinco áreas gerenciales más importantes que integran una empresa, tales como: 1. Área organizacional, 2. Área de Calidad, 3. Área Comercial, 4 Área de Procesos, 5. Área Financiera. Con base a esto, en este documento se evidenciará el resultado de la aplicación de un diagnóstico, en una empresa de fabricación y comercialización de embutidos artesanales, con el objetivo de conocer su estado actual, e identificar deficiencias en estas cinco áreas, para proponerles mejoras. Porque, debido a la pandemia de Covid-19, sus ventas se vieron afectadas negativamente. Al final de esta investigación, se concluyó que, la aplicación de este diagnóstico, brindó una gran facilidad para localizar fallas. Adicionalmente, se propuso un plan de acción, con posibles soluciones, que se deja a consideración de la empresa para su ejecución. La aplicación de este tipo de estudios puede incrementar la productividad de una empresa. Lo que les permitirá permanecer en el mercado por mucho más tiempo.

Palabras clave: Diagnóstico empresarial, Análisis de falencias, Análisis empresarial.

Abstract:. A lot of companies around the world execute diagnostics, an essential activity that it should realize in all types of companies, to clearly analyze their current situation. For this reason, in the city of Barranquilla, the Chamber of Commerce offers registered companies a business logistics program, which has a broad focus for the growth of companies. This program provides help to companies, through the application of a survey, realize by university students, thereby, to know the current status, of the five managerial areas best important that make up a company, such as: 1. Organizational area, 2. Quality area, 3. Commercial area, 4 Processes area, 5. Financial area. Based on this, this paper, will be showing the result of application a diagnosis, in a company manufacturing and marketing of artisanal sausages, whose goal is the knowing its current status, and identifying deficiencies in these five areas. To propose improvements, them. Because, due to the Covid-19 pandemic, their sales were negatively affected. At the end of this investigation, it was concluded that, the application of this diagnosis, provided a great facility to locate faults. Additionally, an action plan was proposed, with possible

solutions, which is left to the consideration of the company for its execution. The application of this type of studies can increase the productivity of a company. Which will allow them to stay in the market for much longer.

Keywords: Business analysis, Business diagnosis, Failure analysis.

I. INTRODUCCIÓN

En todo tipo de organizaciones empresariales a nivel mundial existen debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas las cuales deben ser identificadas mediante un diagnóstico con el fin de dar posibles soluciones de mejoramiento, estas principalmente nacen debido a que existen fenómenos que las afectan tanto directa como indirectamente. Muchos mecanismos pueden ser implementados para realizar un análisis e identificación de problemas a nivel interno y externo de las compañías, como el caso analizado por [1, 2, 3, 4] en los cuales se identifican las fortalezas y oportunidades con las que contaba la empresa y a partir de esto se le dieron posibles mejoras de solución. Algunos investigadores como [5, 6, 7], han adaptados algunas técnicas como el Business Process Intelligence (BPI) para la mejora de los procesos gerenciales. En Colombia las pequeñas, medianas y grandes empresas, sufrieron afectación negativa debido a la pandemia ocasionada por el covid-19, como se registra en [8, 9, 10], donde se evidencian algunas dificultades que se han presentado en ciertos sectores empresariales, debido al aislamiento preventivo mostrando una rápida disminución de las ventas en las empresas.

Para darle una posible solución a las empresas que se vieron afectadas negativamente, en Barranquilla la Cámara de Comercio, ofrece a las empresas registradas un programa de logística empresarial el cual cuenta con un amplio enfoque hacia el crecimiento de las empresas, este programa brinda ayuda a las empresas por medio de estudiantes universitarios los cuales aplican diagnóstico para revelar los estados en las distintas áreas de la compañía las cuales pueden ser desapercibidas por las empresas. Para el desarrollo de este trabajo se propone seguir la siguiente metodología

II. METODOLOGÍA

Con base a lo anterior se hace necesario realizar el diagnóstico, el cual se desarrolla mediante una encuesta teniendo en cuenta cinco ámbitos principales los cuales son: 1. Organizacional, 2. Calidad, 3. Comercial, 4. Procesos, 5. Económico financiero. Se procede a realizar el agendamiento de una cita con la gerencia de la empresa en el cual se llevara a cabo la aplicación de una encuesta la cual contara con un total de 215 preguntas, una vez obtenidos estos resultados se elaborara un informe ejecutivo en donde se plantearan cuáles son las falencias identificadas en la empresa, por último se realizará una retroalimentación a la gerencia de la compañía, en donde se explicaran los resultados obtenidos, y a su vez se presentará un plan de acción, en el cual, se puedan registrar las posibles soluciones de mejora; esto se evidencia en la figura 1

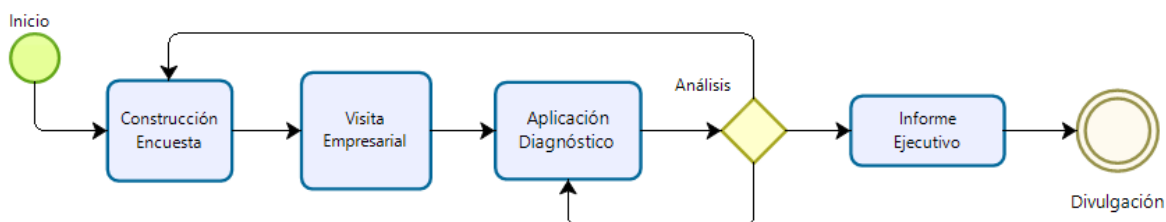


Fig. 1. Secuencia metodológica utilizada

III. DESARROLLO

Conforme a la metodología se inicia la elaboración de una encuesta la cual va orientada en 5 ámbitos mencionados en la metodología, para el ámbito 1. Organizacional el cual se conforma de 50 preguntas las cuales van enfocada a la dirección y planeación estratégica, gestión jurídica, gobierno corporativo familiar, políticas

de gestión y desempeño de recursos humanos, capacitación y motivación del personal, responsabilidad social y necesidades formativas. Para el ámbito 2. Calidad se emplean 18 preguntas las cuales se enfocan en calidad, medio ambiente, seguridad / salud ocupacional y necesidades formativas. Para el ámbito 3. Comercial se compone de 50 preguntas las cuales van direccionadas a características del servicio, política de precios, segmentación de mercado / relación de clientes, gestión de ventas, promoción/ comunicación y necesidades formativas. En el caso del ámbito 4. Procesos se emplean 33 preguntas direccionadas con la intención de obtener información sobre prestación de servicio, gestión de aprovisionamientos, innovación / tecnología y necesidades formativas. Y por último en el ámbito 5. Económico-financiero el cual se conforma de 26 preguntas las cuales van dirigidas a gestión económico-financiera, administración y control, acceso a financiamiento e inversión y necesidades formativas.

Lo anteriormente mencionado y con base en [11, 12, 13, 14] podemos decir que es la base fundamental para diagnosticar las falencias sobre las cuales se elaboran las preguntas necesarias para poder mejorar los procesos. En la empresa Marcos Braza, esta encuesta se realizó en su totalidad, por ende, fue posible detallar un análisis de todas las preguntas. Los resultados son los siguientes.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para una mejor interpretación de los resultados se estructura la tablas 1, es necesario resaltar que se trabajara con unas banderas o círculos los cuales a su vez estarán resaltados en tres colores específicos, iniciando con el color verde el cual nos indica que el ámbito o área se encuentra en un buen puntaje, el color amarillo indica que el área o ámbito se encuentran dentro del rango pero aun así, es necesario aplicar algún tipo de mejora y por último el color rojo indica que el ámbito o área debe ser atendida con prontitud debido a que se presenta una falencia importante.

En la siguiente tabla se evidencia los ámbitos intervenidos mediante la encuesta además se observa la puntuación la cual se pondero según el grado de importancia para la compañía, teniendo como objetivo identificar los ámbitos de actuación.

Tabla. 1. Ámbitos de acción

No.	ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	PUNTUACIÓN
1	COMERCIAL	 51,2
2	PROCESOS	 49,0
3	HQSE	 43,7
4	ECONÓMICO - FINANCIERO	 50,3
5	ORGANIZACIONAL	 31,5

Fuente: Autores

Como se observa en la tabla 1 se puede identificar que el ámbito organizacional se encuentra con una puntuación de 31,5 lo cual nos indica que debería ser atendida con prontitud ya que es más probable que se encuentre una o más falencias en ese ámbito, el ámbito de calidad tiene una puntuación de 43,7 lo cual nos indica que, si se encuentra dentro del rango de aceptación, pero es necesario aplicar algún tipo de mejora. El siguiente diagrama de barras se construye con base a la tabla 1 con la finalidad de tener mejor visibilidad de los ámbitos más afectados.

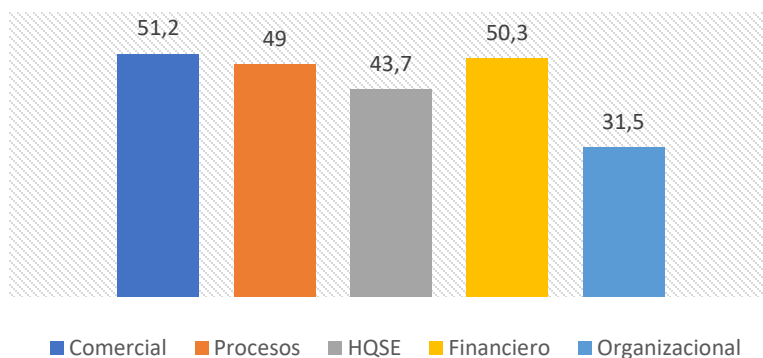


Fig. 2. Resultados promedio por cada ámbito estandariza

La siguiente tabla se mostrarán las áreas las cuales fueron intervenidas con sus respectivas puntuaciones.

Tabla 2. Áreas a intervenir

No.	ÁMBITO	COD.	ÁREA / SUBÁREA	PUNTUACIÓN
1	COMERCIAL	1.1	PRODUCTO/SERVICIO	66,7
2	COMERCIAL	1.2	PRECIO	44,4
3	COMERCIAL	1.3	SEGMENTACIÓN MERCADOS / CLIENTES	45,0
4	COMERCIAL	1.4	GESTIÓN VENTAS	33,3
5	COMERCIAL	1.5	PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	43,1
6	PROCESOS	2.1	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	54,0
7	PROCESOS	2.2	GESTIÓN APROVISIONAMIENTOS	25,0
9	PROCESOS	2.3	INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	72,5
10	HQSE	3.1	CALIDAD	42,4
11	HQSE	3.2	MEDIO AMBIENTE	55,6
12	HQSE	3.3	SEGURIDAD Y SALUD	37,5
13	ECO-FIN	4.1	GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	42,4
14	ECO-FIN	4.2	ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	50,0
15	ECO-FIN	4.3	ACCESO FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN	66,7
16	ORGANIZACIÓN	5.1	DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20,8
17	ORGANIZACIÓN	5.2	GESTIÓN Y JURÍDICO	41,7
18	ORGANIZACIÓN	5.3	GOBIERNO CORPORATIVO FAMILIAR	11,1
19	ORGANIZACIÓN	5.4	POLÍTICAS GESTIÓN Y DESEMPEÑO RR.HH.	38,0
20	ORGANIZACIÓN	5.5	CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	35,3
21	ORGANIZACIÓN	5.6	RESPONSABILIDAD SOCIAL	20,0
PUNTUACIÓN GLOBAL COMPETITIVO				42,9

Fuente: Autores

En la anterior tabla se observa que la puntuación global es de 42,9 y para la identificación se las áreas críticas nos enfocamos en los dos ámbitos más afectados las cuales fueron identificadas con anterioridad las cuales son calidad y organizacional. En el ámbito organizacional tenemos las áreas de dirección y planeación con una puntuación de 20,8, gobierno corporativo con una puntuación de 11,1 y responsabilidad social con una puntuación de 20,0. En el ámbito de calidad tenemos el área de seguridad y salud con una puntuación de 37,5.

V. PROPUESTA

De lo anterior es necesario tomar las áreas mencionadas y con base a [15, 16] estas se proceden a estructurar un plan de acción el cual contará con el ámbito y área de actuación, la acción necesaria para dicha área, actividad la cual será propuesta y el indicador que medirá los resultados obtenidos, como lo observamos en la tabla 3.

Tabla 3. Plan de acción propuesto

AMBITOS Y AREAS CRITICAS		PROPUESTA		INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
		ACCIONES	ACTIVIDADES		
ORGANIZACIÓN	Dirección y Planeación	Establecer estrategias que aumenten el flujo de ventas y despachos de la empresa.	Tabla de Excel para determinar las estrategias logísticas que debe implementar la empresa.	Estrategias establecidas / Estrategias cumplidas	Implementación de un sistema para el cumplimiento de las estrategias establecidas.
ORGANIZACIÓN	Gobierno corporativo familiar	Implementar un sistema de decisión para impartir ideas.	Realizar votos o conversatorios para compartir ideas y llegar a acuerdos	# de problemáticas presentadas / # de reuniones realizadas	Lograr un balance en cuanto gobierno corporativo y relaciones familiares
HQSE	Lead time	Cumplir con los tiempos de entrega en el menor tiempo posible.	Controlar los tiempos en los pedidos.	Fecha de entrega / fecha de pedido	Realizar las entregas en el menor tiempo posible.
SUGERENCIAS					
HQSE	Seguridad y salud	Implementar un sistema de seguridad y salud cumpliendo con todos los protocolos de bioseguridad.	Se recomienda asistir al programa de seguridad y salud realizado por parte de la CCB	Enfermedades ocupacionales / año	Evidenciar una disminución de las enfermedades ocupacionales.
ORGANIZACIÓN	Responsabilidad social	Planificar un proceso para el buen manejo de residuos producidos.	Realizar clasificación de bolsas las cuales contengan residuos específicos.	# de días / # de salida de residuos	Mantener un buen manejo de residuos y así cumplir con el medio ambiente

VI. CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo, con base a los resultados obtenidos, se puede concluir que los diagnósticos son muy importantes, debido a que, con la aplicación de ellos, es mucho más fácil identificar el estado en el que se encuentra la empresa, por ende, mediante este, se pudieron evidenciar las falencias que la empresa estaba presentando y con esto fue posible realizar un análisis de las cinco áreas más importante en una compañía, con el propósito de localizar fallas y proponer posibles soluciones, las cuales quedaron expuestas ante la alta directiva de la empresa para su aplicación. Con esto se espera que la empresa implemente un sistema para el cumplimiento de las estrategias establecidas, para que logre así, un balance en cuanto a gobierno corporativo, pueda realizar sus entregas en el tiempo deseado, además como valor agregado evidenciar la disminución de las enfermedades ocupacionales y mantener una buena cultura con la sociedad.

Referencias

- [1] M. Arredondo-Caballero, «Diagnóstico y mejora empresarial de la empresa comercial Karoda,» *Tesis de grado. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima*, 2021.
- [2] S.-J. Cavero-Huayanay, «Trabajo de diagnóstico y mejora empresarial a Industrias Niko S.A.,» *Tesis de grado. repositorio Institucional de la Universidad de Lima*, 2021.
- [3] M. Rios Delgado, «Trabajo de diagnóstico y mejora empresarial de la textil San Jacinto,» *Tesis de grado, Repositorio Institucional de la Universidad de Lima*, 2021.
- [4] A. Segura-Henríquez, A. Troncoso-Palacio, J. Vera-Ruiz y F. Muñoz-La-Rivera, «Continuous Improvement Integrating Technological Tools to Assertively Accelerate Decision-making of Logistics. Case Implemented in a Construction Materials Supplier Company,» *9th International Conference on Traffic and Logistic Engineering (ICTLE)*, 2021.
- [5] S.-M.-R. Beheshti, B. Benatallah, S. Sakr, D. Grigori, H. Motahari-Nezhad, M. Barukh, A. Gater y S. Ryu, «Concepts and Techniques for Querying and Analyzing Process Data,» *Process Analytics*, 2016.
- [6] M. Jayakrishnan, A. Mohamad y M. Yusof, «Developing railway supplier selection excellence using business intelligence knowledge management framework,» *International Review of Applied Sciences and Engineering*, vol. 12, nº 3, pp. 257-268, 2021.
- [7] P. Zerbino, A. Stefanini y D. Aloini, «Process Science in Action: A Literature Review on Process Mining in Business Management,» *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 172, 2021.
- [8] R. Cantillo , J. Retamoso y A. Ruiz , «Análisis sobre el nivel de reactivación económica en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Barranquilla post-emergencia sanitaria (Covid-19),» *Repositorio digital Universidad Simon Bolivar*, 2021.
- [9] B. Salazar y M. Gutierrez, «El covid19 y la responsabilidad social en las empresas,» *Repositorio Institucional PUCESA*, 2021.
- [10] G. Camargo-Rey y A. Troncoso-Palacio, «Incidencia en las ventas de una empresa de Telecomunicaciones en la ciudad de Barranquilla,» *Boletín de Innovación, Logística Y Operaciones*, vol. 2, nº 1, pp. 44-48, 2020.

- [11] M. E. Llumiguano Poma, C. V. Gavilánez Cárdenas y G. W. Chávez Chimbo, «Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas.,» *Revista Dilemas Contemporáneos*, 2021.
- [12] A. Clavería Navarrete, «La auditoría externa contable como herramienta para detectar problemas financieros en las empresas,» *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 2021.
- [13] B. González Peraza, Y. Hernández Flores y M. Rodríguez González, «Propuesta metodológica de diagnóstico de los sistemas de distribución comercial en las agencias de viajes,» *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, vol. 5, n° 1, 2021.
- [14] R. Müller, D. Paul y Y. Li, «Reformulation of symptom descriptions in dialogue systems for fault diagnosis: How to ask for clarification?,» *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 145, 2021.
- [15] Z. Delgado y A. Guillermo, «Diagnóstico y plan de mejoramiento para el área de ventas de la empresa importadora oriental GZR,» *Repositorio Institucional Universidad Santo Tomas*, 2021.
- [16] S. A. Vivas Rodríguez, J. . L. García Castro y J. F. Guzmán Portela, «Diseñar un plan de acción que le permita a la empresa textiles de Colombia internacional definir una estructura financiera enfocada en la sostenibilidad a mediano plazo,» *Repositorio Institucional Universidad Piloto de Colombia*, 2021.