

**Diagnóstico en el área funcional de administración de las mipymes de la región de Huejotzingo, Puebla, México**

María Rodríguez, Susana Portillo, Raúl Ramírez y Alberto Muñoz

María Rodríguez, Susana Portillo, Raúl Ramírez y Alberto Muñoz  
Universidad Tecnológica de Huejotzingo. Camino Real a San Mateo s/n Santa Ana Xalmimilulco,  
Huejotzingo, Puebla, C.P 74169, México.  
romina\_rodriguez\_9@hotmail.com

M. Ramos., V. Aguilera., (eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2013.

## Abstract

The business integral diagnostic is the tool what let it know imbalance in the areas functional with the customer's needs in the different contexts of the mipymes of the region of Huejotzingo, Puebla, México. The procedure is evaluating each area functional in terms of efficiency.

The business diagnostics mipyme's is necessary for the business degree. Our country to look for develops national and sustainable with the 73% of employment in México. With mipyme's evaluates was 43% de efficiency in the business area.

## 14 Introducción

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) contribuyen en un 34.7% a la producción bruta de México y representan el 73% de los empleos, por lo anterior es vital atender y realizar los estudios necesarios en la mipyme's para generar la "Palanca estratégica del desarrollo nacional y de generación de bienestar para los mexicanos" (PND, 2013-2018, p.80) esto justifica la realización y la pertinencia del diagnóstico empresarial en el área de administración desarrollado en la región de Huejotzingo, Puebla, México.

El presente proyecto se circunscribe en la Visión de la Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas (CGUTYP) por el hecho de que los resultados obtenidos del diagnóstico empresarial ayudarán a cumplir con "Las expectativas de los estudiantes y de la sociedad con egresados competitivos e integrados en el ámbito productivo" es decir, las acciones derivadas del diagnóstico ayudarán al contexto educativo, empresarial, laboral y social de Huejotzingo, Puebla.

Y a la vez coadyuvando al desarrollo económico del país, sin dejar de lado el Objetivo del sistema de CGUTyP "Vinculación con el sector productivo de bienes y servicios, que promuevan el desarrollo del individuo y de la sociedad" al desarrollar acciones generadas desde el aula con impacto en las mipymes de la región. En este proyecto se entiende al diagnóstico como "El proceso de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección y evaluación" (Valdez Rivera, 2003, p.5) por ello el no hacerlo conlleva grandes peligros en términos de empleo, productividad, problemas sociales, desarrollo económico nacional y desarrollo integral de la nación. Dado que las mipymes tienen una gran representación en el contexto laboral. La eficiencia se entiende como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos en el presente proyecto. El diagnóstico desarrollado se ha organizado en 3 fases, se conceptualiza al diagnóstico de acuerdo con Rodríguez (2005) como el análisis que se realiza para evaluar la situación, identificar sus problemas, mostrar sus fortalezas, identificar las potencialidades, por ello la primera etapa del diagnóstico es evaluar las áreas funcionales de Administración, Mercado, Finanzas, Producción y Recursos Humanos.

El presente artículo presenta sólo los resultados de Administración, y se tiene planeado terminar hasta finales del 2014 todas sus etapas. Cabe hacer mención que no se cuenta con recursos financieros de ningún tipo.

En la segunda etapa del proyecto se pretende llevar las soluciones a las microempresas de la región de Huejotzingo, Puebla, México y verificar su aplicación.

Y en la tercera etapa aplicar nuevamente un instrumento para verificar si existió un impacto en las mipymes de la región. Se cree que es necesario realizar estos pasos si verdaderamente se quiere mejorar el entorno educativo, empresarial y social. La realización de este proyecto es gracias a la colaboración de la generación de Ingenieros en Gestión de Proyectos 2012-2014 de la carrera de Administración de la Universidad Tecnológica de Huejotzingo y en conjunto con los maestros que escriben el presente proyecto.

En la parte de metodología se describe el tipo de estudio, universo, muestra, instrumento y procedimiento seguido a la vez se encuentra una correlación de variables y categorías del diagnóstico empresarial integral.

En resultados se presentan valores de eficiencia para las categorías de Estructura Organizacional, Planeación Estratégica, Toma de Decisiones y Políticas y Procedimientos. Para terminar se realiza una breve discusión y se presenta una conclusión.

#### **14.1 Método**

Tipo de estudio: La investigación fue descriptiva al tratar de “Describir la situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2005, p. 60) asignando valores a variables. La investigación es no experimental, es decir se tratará de “Observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (ibídem, p. 184). El tipo de investigación que se va a desarrollar va a ser concluyente, porque los datos obtenidos están sujetos al análisis cuantitativo y descriptivo porque va a describir las capacidades de las empresas de la región de Huejotzingo, Puebla, México. Longitudinal porque se va a aplicar a través del tiempo.

Universo: Son 1546 unidades económicas de la región de Huejotzingo. Conforme a los censos económicos del año 2012 que realizó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y una vez obtenida la información del lugar de ubicación de éstas, se procedió con la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, para así determinar las 33 empresas.

Muestra: Es aleatoria, fueron tomadas de acuerdo al grado de aceptación en relación con la presente investigación. Con los siguientes giros comerciales: industrias manufactureras; comercio al por mayor; comercio al por menor y servicios, se obtuvo un grado de confiabilidad del 87%.

n=?	Z=1.41	p=.50
q=.50	e=0.13	N=1546

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(2.31)^2 (1546) (.50) (.50)}{(0.16) (1546-1) + (2.31)^2 (.50) (.50)}$$

$$\underline{n = 33} \tag{14}$$

## 14.2 Instrumento

Se utilizó un cuestionario integrado por cinco variables que ratifican los conceptos expresados y manejados por la presente investigación, la primera corresponde para el área de administración integrada por 19 preguntas cerradas y 4 categorías. El cuestionario es cerrado, en su totalidad se integra por 134 preguntas.

## 14.3 Procedimiento

1. Se valoró el instrumento a utilizar para mipymes entre los miembros del cuerpo académico.
2. Se integraron equipos de trabajo entre maestros y alumnos.
3. Se buscó posibles empresarios que estén dispuestos a ser objeto de la presente investigación.
4. Se definió las mipymes de acuerdo a la disponibilidad y perfil del empresario.
5. Se implementó en tres niveles jerárquicos el diagnóstico, en los casos posibles al empresario, a un jefe o supervisor y una persona a nivel operativo.
6. Se realizó el diagnóstico para el área funcional de administración.
7. Se realizó el diagnóstico para el área funcional de mercadotecnia.
8. Se realizó el diagnóstico para el área funcional de finanzas.
9. Se realizó el diagnóstico para el área funcional de producción o servicio.
10. Se realizó el diagnóstico para el área funcional de recursos humanos.
11. Se promediaron los resultados de los tres niveles jerárquicos en los casos posibles.
12. Se tabularon los datos obtenidos.
13. Se interpretaron los datos obtenidos.

**Tabla 14** Correlación de variables y categorías del diagnóstico empresarial integral

Variable	Categoría	Definición	Referencia	Pregunta	Gráfico
Área de administración	Estructura Organizacional	Distribución formal de los empleos dentro de una organización.	(Robbins y Coulter, 2005, p.234)	1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa? 2. ¿Cuenta con descripción de puestos por escrito? 3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas?	3.1
	Planeación Estratégica	El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos	(David, 2008, p.5)	1. ¿La empresa ha definido su misión? 2. ¿La misión se encuentra por escrito? 3. ¿Es conocida por todo el personal? 4. ¿Tiene objetivos y metas generales? 5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales? 6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación? 7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?	3.2
	Toma de decisiones	Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de la planeación.	(Koontz, H. y Weihrich, H., 2004, p.190)	1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada? 2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones? 3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?	3.3
	Políticas y Procedimientos	Procedimiento son planes que describen con exactitud qué acciones han de tomarse en situaciones específicas. Política comunica lineamientos flexibles para tomar decisiones y emprender acciones en circunstancias específicas.	(Shermerhorn, J., 2006, p.142)	1. ¿Están claramente establecidas las políticas? 2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos? 3. ¿Están escritos y se explican con claridad? 4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo? 5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa? 6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte?	3.4

## 14.4 Resultados

**Tabla 14.1**

Estructura Organizacional	Eficiencia	Ideal	Área de oportunidad
Organigrama	32%	100%	68%
Descripción de puestos	32%	100%	68%
Responsabilidades asignadas	61%	100%	39%
	41%		59%

En las mipymes de la región de Huejotzingo se obtuvo una eficiencia sobre la estructura organizacional del 41%, siendo el resultado de promediar los datos obtenidos del organigrama con un 32% de efectividad, de la descripción de puestos con un resultado de 32% y las responsabilidades asignadas obtuvieron un 61%. La calificación ideal de acuerdo a nuestra metodología sería del 100%, los datos se encuentran en la gráfica 3.1

**Gráfico 14** Eficiencia de la estructura organizacional

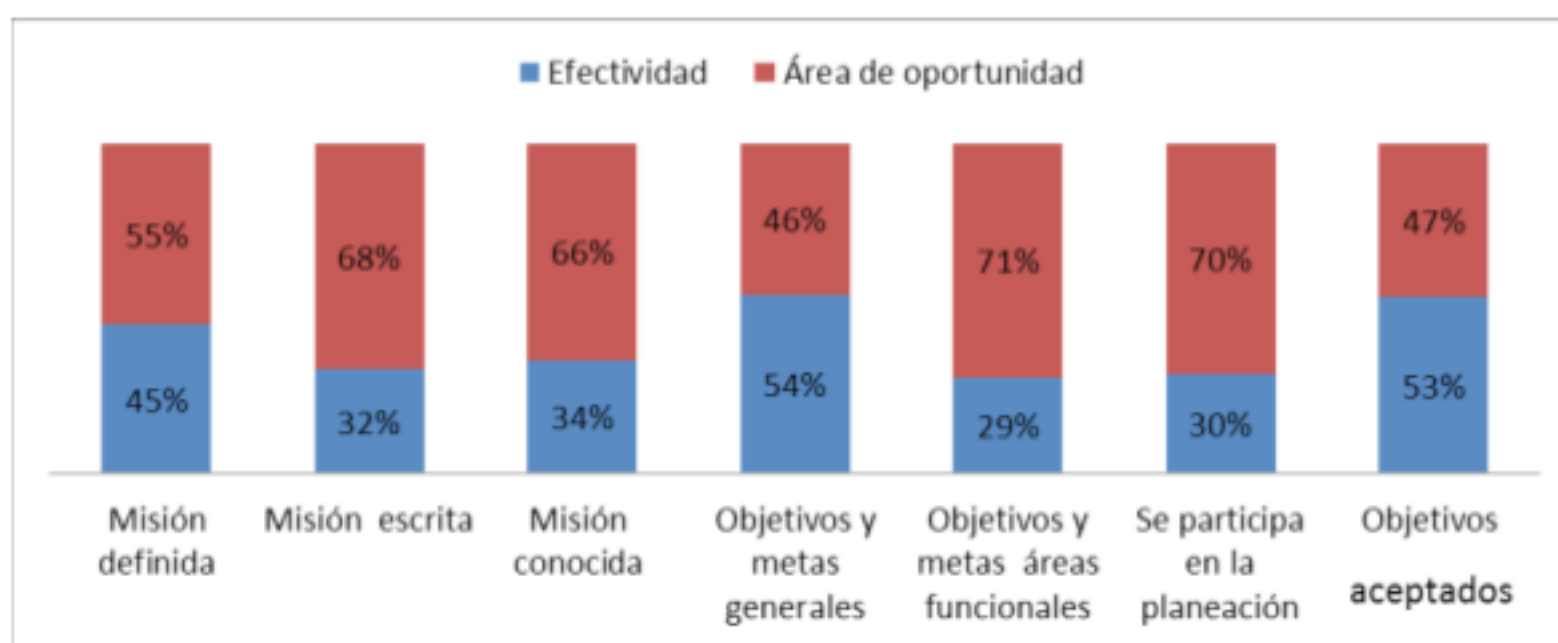


Este diagnóstico apunta a un cambio a través de cuestiones que pueden necesitar estudios posteriores. Es importante considerar cada uno de estos pasos, pues al orientar y capacitar a las empresas respecto a que es de vital importancia crear la filosofía de la organización, involucrando a la mayoría de los trabajadores, ya que de alguna manera va repercutir en su trabajo, en donde se espera un cambio positivo.

**Tabla 14.2** Planeación estratégica

Planeación Estratégica	Eficiencia	Ideal	Área de oportunidad
Misión definida	45%	100%	55%
Misión escrita	32%	100%	68%
Misión conocida	34%	100%	66%
Objetivos y metas generales	54%	100%	46%
Objetivos y metas áreas funcionales	29%	100%	71%
Se participa en la planeación	30%	100%	70%
Objetivos	53%	100%	47%
	40%		60%

En las mipymes de la región de Huejotzingo se obtuvo una calificación de eficiencia en la planeación estratégica del 40%, siendo el resultado de promediar la misión definida con un resultado de 45%, misión escrita con un 32%, misión conocida 34%, objetivos y metas generales 54%, objetivos y metas de áreas funcionales con 29%, los empleados participan en un 30%, objetivos aceptados con 53% de efectividad. La calificación ideal de acuerdo a nuestra metodología sería del 100% de eficiencia. Los datos se visualizan en la gráfica 3.2.

**Gráfico 14** Eficiencia de planeación estratégica**Tabla 14.3** Toma de decisiones

Toma de Decisiones	Eficiencia	Ideal	Área de oportunidad
Experiencia y capacitación adecuada	68%	100%	32%
Método para la toma de decisiones	45%	100%	55%
Canales de comunicación	50%	100%	50%
	54%		46%

En las mipymes de la región de Huejotzingo se obtuvo una calificación sobre la toma de decisiones de 54% de eficiencia, es el resultado de promediar los datos obtenidos de los elementos que integran la categoría, experiencia y capacitación del empresario con un resultado de 68%, para un método para la toma de decisiones con un resultado de 45% y la existencia de canales de comunicación adecuados se obtuvo un resultado de 50%. La calificación ideal de acuerdo a nuestra metodología sería del 100%. De forma visual se ve en la gráfica 3.3.

**Gráfico 14.1** Eficiencia de la toma de decisiones



**Tabla 14.4** Políticas y procedimientos

Políticas y Procedimientos	Eficiencia	Ideal	Área de oportunidad
Políticas claras	43%	100%	57%
Procedimientos claros	53%	100%	47%
Escritos y claros	29%	100%	71%
Actualizados procedimientos	32%	100%	68%
Se evalúa desempeño	28%	100%	72%
Se evalúa comparando	34%	100%	66%
	36%	100%	64%



En las mipymes de la región de Huejotzingo se obtuvo una calificación sobre las políticas y procedimientos con una eficiencia del 36%, siendo el resultado de promediar los datos obtenidos de los elementos que integran la categoría, políticas claras con una eficiencia del 43%, existencia de procedimientos claros 53%, la categoría de encontrarse escritos y claros con un 29%, la actualización de procedimientos con un 32%, con un porcentaje de 28% en la evaluación de desempeño del personal y no se evalúa comparando los resultados esperados en relación con los reales en un 34%. La calificación ideal de acuerdo a nuestra metodología sería del 100%. De forma visual los datos se encuentran en la gráfica 3.4.

**Gráfico 14.2** Eficiencia de políticas y procedimientos



## 14.5 Discusión

Existe una gran necesidad de aplicar el proceso administrativo, particularmente la etapa de organización. De gran relevancia desarrollar organigramas dentro de las mipymes de la región de Huejotzingo y sus respectivas descripciones de puestos. Un área de oportunidad del 59% en términos de eficiencia de acuerdo a la metodología, por lo anterior se debe distribuir formalmente los empleos en las mipymes, de acuerdo con Robbins, S. y Coulter, M.(2005) establecer un proceso que involucra seis puntos, la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.

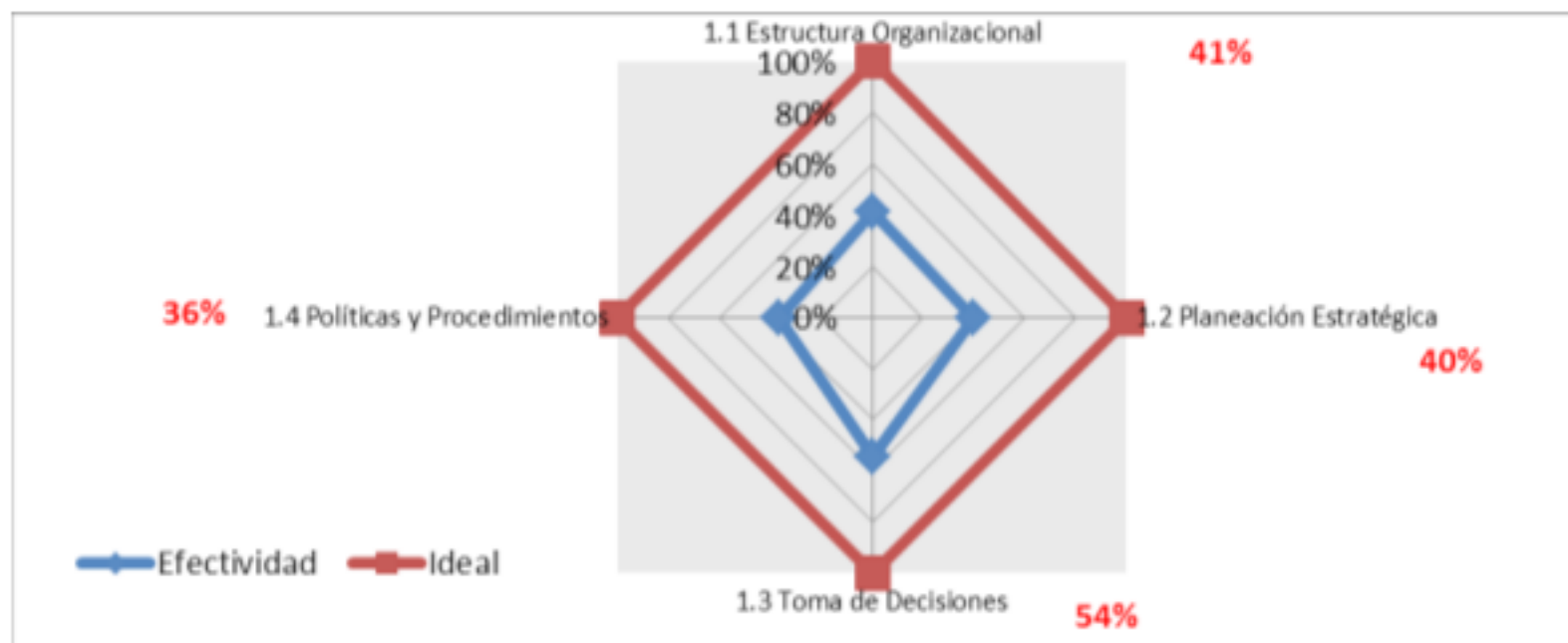
Necesario implementar un plan de administración estratégica, el cual se entiende como “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (David, 2008, p.5). Un área de oportunidad del 60% de acuerdo a la metodología seguida en la presente investigación. De vital relevancia es desarrollar metodologías de administración estratégica a la vez documentar para lograr un impacto en todo el personal y en cada una de las acciones que se desarrollen en las mipymes de la región de Huejotzingo.

De gran relevancia es promover en las mipymes metodologías para la toma de decisiones que permitan al empresario ser más certeros en sus acciones. De forma particular, es necesario tomar decisiones para fortalecer la rentabilidad de las mipymes de la región de Huejotzingo, Puebla en sus productos y servicios. Permitiendo al empresario la “Selección de un curso de acción entre varias alternativas” (Koontz, H. y Weihrich, H., 2004, p.190).

Es necesario implementar técnicas para la evaluación del desempeño organizacional, a la vez documentar y desarrollar manuales de procedimientos y de políticas que permita alcanzar la productividad y el éxito empresarial. Entendiendo a la política como la que “Comunica lineamientos flexibles para tomar decisiones y emprender acciones en circunstancias específicas” (Shermerhorn, J., 2006, p.142) y al procedimiento como los “Planes que describen con exactitud qué acciones han de tomarse en situaciones específicas” (Ibídem). Un área de oportunidad del 64% de acuerdo a la metodología propuesta.

#### **14.6 Conclusiones**

El diagnóstico empresarial integral es una herramienta administrativa que trata de cuantificar las diferentes variables, la evaluación del área funcional de Administración tiene una efectividad del 43% en una escala del 1 al 100%, donde el 100% es la máxima calificación como promedio de estructura organizacional, planeación estratégica, toma de decisiones, políticas y procedimientos. Por lo anterior se encuentra con un área de oportunidad del 57%, en términos de eficiencia, es decir, ésta es nuestra área de oportunidad, los datos se encuentran en el gráfico 5.1. Lo cual permite inferir la pertinencia del presente proyecto y de las acciones que se deriven de él, dado que es un porcentaje de relevancia.

**Grafico 14.3** Eficiencia de Mipymes 43%

Se concluye en la necesidad de generar círculos virtuosos en las mipymes de la región de Huejotzingo, Puebla. Donde inicie el círculo con el desarrollo manuales administrativos, el diseño e implementación de planes estratégicos y el desarrollo de metodologías para la definición de organigramas, todo lo anterior permitirá generar un proceso sostenible de incremento de la productividad, un crecimiento en el empleo y un desarrollo económico y social, lo cual requerirá un ambiente de competencias profesionales, como lo plantea la Organización Internacional del Trabajo, Informe V, en el año 2008.

Si bien las mipymes están funcionando de casi empírica imaginemos las grandes ventajas que tendrán al implementar una propuesta metodológica de administración que no sólo organizará el trabajo de la empresa sino que a su vez ayudará a evidenciar las necesidades de la empresa y así tomar decisiones que sean pertinentes a cada necesidad.

El éxito de toda actividad realizada depende en gran medida de la planeación, el comenzar a definir esta etapa ayudará a visualizar los objetivos, las metas, la visión y la misión que se pretende alcanzar. Organizando estructuralmente el trabajo conllevará a la delimitación funcional de cada puesto, y siempre es necesario definir lineamientos o políticas de operación, todo lo anterior para la efectiva y eficiente toma de decisiones.

Es un beneficio recíproco, los alumnos al realizar el diagnóstico conjuntamente con los maestros aplicaron sus conocimientos administrativos en la empresa y ésta a su vez se ve beneficiada con los hallazgos. Se requiere de un plan de implementación y vigilancia que lleve a este proyecto a su total efectividad.

Cuando el diagnóstico empresarial es usado como una herramienta por los líderes y consultores para entender las fortalezas y debilidades de la empresa puede ofrecer poderosas guías para dirigir la acción de la administración y poder negociar de forma exitosa sin perjudicar a nadie y al contrario facilitar y mejorar los procesos. Este diagnóstico es una herramienta para análisis y acción. Surge de un flujo de investigación que ha buscado identificar el mejor camino para administrar y organizar a las Mipymes.

#### **14.7 Referencias**

David, F. (2008) Conceptos de administración estratégica, México, Pearson.

Hernández, R., Fernández, C.,Baptista, P. (2005) Metodología de la investigación, México, Mc Graw Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) Administración:Una perspectiva global, México, McGraw Hill

Martínez, V. (2010) Diagnóstico administrativo holístico, México, editorial Trillas.

OIT (2008) Informe V, Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo, Suiza, editado por la OIT.

PND (2013-2018) Plan Nacional de Desarrollo, Gobierno de la República de México, recuperado de <http://pnd.gob.mx/>, revisado el 29 de Mayo de 2013.

Robins, S. y Coulter, M. (2005) Administración, México, Pearson.

Rodríguez, D. (2005) Diagnóstico organizacional, México, editorial Universidad Católica de Chile.

Shermerhorn, J. (2006) Administración, México, Limusa Wiley.

Valdez Rivera, S. (2003) Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas, México, editorial Trillas.

White,S. Gaignebet, CH. y Reinecke, G. (2005) Valoración de la influencia del entorno de negocios en el empleo de las pequeñas empresas, SEED: Documento de trabajo núm. 71S, Editado por la OIT.