

Metodología de cruce para realizar un diagnóstico general de una PYME. Caso de estudio: empresa comercializadora de Córdoba, Veracruz

RESUMEN: El presente trabajo identifica el orden de ejecución de los proyectos estratégicos en una empresa comercializadora de ropa y blancos de la ciudad de Orizaba, Veracruz.

El proyecto consistió en aplicar un “Diagnóstico de Competitividad Organizacional” (DCO), en conjunto con la ejecución del modelo “Sistema Integral de Gestión y Medición de Indicadores de Logro” (SIGMIL), realizando finalmente una metodología de cruce de los resultados de ambas herramientas para obtener un diagnóstico general de la empresa y priorizar la ejecución de los proyectos estratégicos resultantes del modelo SIGMIL en base a los requerimientos del DCO.

Con el DCO se obtuvo la evaluación de 7 principios de competitividad empresarial, y con el modelo SIGMIL se desarrolló un plan estratégico empresarial, consistente en la ejecución y medición de 10 proyectos estratégicos.

De acuerdo con los resultados de la metodología de cruce, se identifican los proyectos estratégicos “Selección, inducción y capacitación al colaborador”, y “Aprendizaje y superación de la competencia” como los prioritarios para ejecutar en la empresa.

PALABRAS CLAVE: PYMES, Diagnóstico general, Administración estratégica, Competitividad empresarial, Desarrollo empresarial.



Colaboración

Steffi Alejandra Guzmán Olivares; Edna Araceli Romero Flores; Eduardo Roldán Reyes; Guillermo Cortés Robles; Gabriela Cabrera Zepeda, Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Orizaba

ABSTRACT: This work identifies the two priority strategic planning projects in execution in a clothing and white goods marketing company in the city of Orizaba, Veracruz.

The project consisted of applying a “Diagnosis of Organizational Competitiveness” (DCO, in conjunction with the execution of the methodology “Integral System of Management and Measurement of Achievement Indicators” (SIGMIL), finally carrying out a methodology of crossing the results of both tools to obtain a general diagnosis of the company and prioritize the execution of strategic projects resulting from the SIGMIL model based on the requirements of the DCO.

With the DCO, the evaluation of 7 principles of business competitiveness was obtained, and with the SIGMIL model a business strategic plan was developed, consisting of the execution and measurement of 10 strategic projects.

According to the results of the crossover methodology, the strategic projects “Selection, induction and training of the collaborator”, and “Learning and overcoming the competition” are identified as the priority projects to be executed in the company.

KEYWORDS: SMEs, General Diagnosis, Strategic management, Business competitiveness, Business development.

INTRODUCCIÓN

El “Diagnóstico de Competitividad Organizacional” (DCO) es una herramienta que califica 7 principios de competitividad empresarial a través de 112 variables (73 validados a través de una encuesta y 39 con el director de la empresa), las cuales fueron obtenidas en base del estudio de diversas teorías administrativas, de la experiencia adquirida en el trabajo de consultoría en empresas mexicanas de los creadores de la herramienta y del análisis de

casos de empresas mundiales, y que al mejorarlas le aseguran a una empresa la reducción de sus debilidades y favorecer su desarrollo. Este diagnóstico brinda resultados sobre el nivel de avance de la empresa, el nivel de desperdicio organizacional, el nivel de madurez y estima la dosis de entrenamiento necesaria en la empresa mediante el modelo "Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción" (Modelo ECAI) [1].

Por otra parte, SIGMIL es un modelo de planeación estratégica aplicado a la empresa caso de estudio, el cual busca establecer una gestión integral adecuada que proporcione las bases para la elaboración de un plan integral de desarrollo basado en dos productos principalmente, un plan estratégico de trabajo y un cuadro de mando integral (CMI). Este modelo conjuga distintos conceptos, herramientas administrativas y de control para lograr desarrollar los planes estratégicos de las empresas, algunas de las herramientas que se emplean son el análisis FODA, los modelos de análisis del entorno, el análisis CAME, el diagrama de Pareto, el diagrama de afinidad, y el CMI, entre otros [2].

Las dos herramientas mencionadas con anterioridad se aplicaron a la empresa caso de estudio en el periodo Agosto 2018 – Diciembre 2019, brindando resultados de interés, posteriormente con autorización y dirección del autor del modelo SIGMIL se realizó un proceso de priorización extraordinario al que marca el mismo modelo, extrayendo los resultados del DCO y encuadrándolos con los proyectos estratégicos que satisfacen el cumplimiento de las variables que integran los principios de competitividad.

Planteamiento del problema

El caso de estudio del presente proyecto recae en una empresa comercializadora de Córdoba, Veracruz, la cual es una empresa de tamaño pequeño, que cuenta con 67 años de participación en el mercado y está dedicada a la comercialización minorista de ropa y blancos principalmente; dentro de esta se ejecutaron dos herramientas administrativas, el DCO y el modelo SIGMIL, obteniendo resultados individuales, con los cuales en este proyecto se realizó una metodología de cruce para priorizar la ejecución de los proyectos estratégicos resultantes del modelo SIGMIL en base a los requerimientos del DCO.

Objetivo

Realizar una metodología de cruce de resultados para priorizar la ejecución de los proyectos estratégicos resultantes del modelo SIGMIL en base a los requerimientos del DCO.

MATERIAL Y MÉTODOS

Para el desarrollo de este proyecto se emplearon 4 fases, la primera fase consiste en la selección de las herramientas administrativas a aplicar para el análisis de la empresa, la fase dos radica en la aplicación de los

instrumentos seleccionados, en la fase tres se analizan los resultados de manera integral para obtener los requerimientos de la organización, y finalmente en la fase cuatro se ejecuta la metodología de cruce entre los resultados de ambas herramientas.

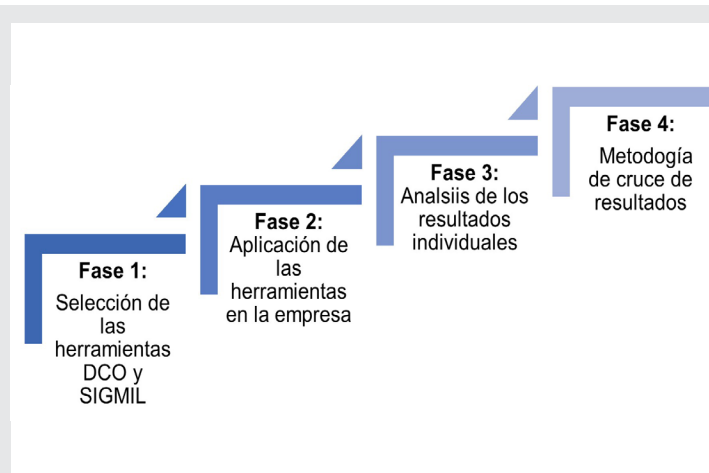


Figura 1. Metodología del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan las etapas anteriormente mencionadas:

FASE 1: Selección

Las herramientas seleccionadas para aplicar en la empresa fueron el DCO y el modelo SIGMIL, principalmente por su característica de adaptabilidad a empresas de cualquier tamaño y giro comercial, aunque estas han sido mayormente empleadas en empresas PYME por razones económicas, ya que su aplicación no demanda grandes inversiones económicas para la empresa.

FASE 2: Aplicación

Primeramente, se analiza la metodología de aplicación del DCO, la cual comprende los pasos siguientes:

El primer paso es encuestar, el instrumento es una encuesta diseñada específicamente para realizar este diagnóstico, sugiriéndose aplicar tal encuesta a todos los niveles jerárquicos de la organización de acuerdo con el criterio siguiente: directores, gerentes, jefes de área, supervisores y representantes sindicales se deben encuestar al 100% de la población existente, mientras que en el caso de empleados y personal sindicalizado mínimo a 30 personas, y el caso de que su población sea menor que 30 al 100%. En la empresa caso de estudio la encuesta se aplicó a 2 directivos, 3 gerentes de tienda, 3 subgerentes de tienda, 27 vendedores, 3 jefes de área y 3 auxiliares de jefes de área, reuniendo un total de 41 aplicaciones, con la aplicación de las encuestas se calificarán 73 de las 112 variables.

Posteriormente a la aplicación de las encuestas, se procede a realizar el paso dos, en el cual se estima con el director general de la empresa las 39 variables

restantes, esto se llevó a cabo mediante una entrevista en donde se aplicó un segundo cuestionario diseñado específicamente para esta metodología.

El tercer paso es la calificación de los 73 indicadores que provienen de las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta del paso uno, las calificaciones se obtienen mediante la ponderación de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada en el paso 1, ya sea directamente calificándolo a través de una respuesta o con la interacción de dos o más preguntas. Este paso se ejecuta en base a una métrica ya establecida por la herramienta.

Después de obtener la calificación de las 112 variables, el siguiente paso es agrupar estas variables, ya que cada principio contiene 2 o más variables, por lo que de esta forma se obtiene la calificación de los 7 principios de competitividad, los cuales son:

- Cultura organizacional.
- Nivel de concientización, integración, compromiso y participación con la organización, así como el nivel de concientización sobre el concepto de cliente interno y externo.
- Nivel y estilo de comunicación y toma de decisiones.
- Nivel y desarrollo del potencial organizacional.
- Nivel de conceptualización de la calidad y la productividad, así como la identificación de sus principales indicadores.
- Visualización del entorno externo competitivo.
- Nivel de conocimiento de posición competitiva.

Con base al puntaje total que se obtuvo con la calificación de los 7 componentes de competitividad en el paso anterior y ejecutando una operación matemática se obtiene el porcentaje de avance y desperdicio de la empresa, y encuadrando en un gráfico estos dos resultados se determina su etapa de madurez.

Finalmente, con base a los resultados de las encuestas aplicadas, se obtiene que la dosis de entrenamiento que requiere la empresa.

Por otra parte, la aplicación del análisis mediante el modelo SIGMIL, comprende 3 etapas:

En la primera de estas se realiza la integración y organización del equipo de trabajo, se inicia con el conocimiento general de la empresa y la adquisición del compromiso de la gerencia de la empresa para definir y disponer a su equipo de trabajo para desarrollar el plan estratégico de trabajo.

La segunda etapa genera y procesa la información con la que se desarrollara el plan integral de desarrollo empresarial, esta etapa es primordial ya que en ella se ejecutan diversas herramientas administrativas que se detallan a continuación.

Existen actualmente diversos modelos para analizar el entorno de una empresa, en este caso se diseñó un modelo específico para el análisis del entorno de la empresa caso de estudio, el cual es una hibridación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter de 1979 y de la herramienta de análisis F.O.D.A.

Originalmente, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter está compuesto por las siguientes variables:

- Poder de negociación de los compradores o clientes.
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores [3].

En el caso específico de esta empresa, se decidió adaptar dichas fuerzas a las necesidades que se requieren para el adecuado entendimiento y análisis del entorno al que está inmersa la empresa, quedando de la siguiente manera:

- Factor 1: competidores.
- Factor 2: consumidores
- Factor 3: proveedores.
- Factor 4: recurso humano.
- Factor 5: sustentabilidad.
- Factor 6: rentabilidad.

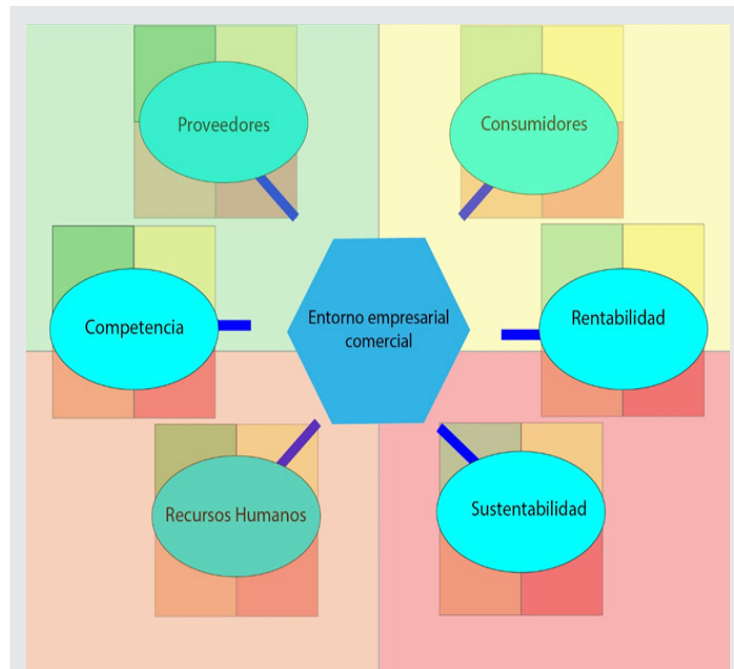


Figura 2. Modelo de análisis del entorno.
Fuente: Elaboración propia.

Es de suma importancia mencionar que cada una de estas fuerzas estará analizada por la matriz FODA misma que pretende identificar las Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas de la empresa [4].

Una vez que se definió el modelo de análisis del entorno de la empresa, se convocó a una reunión de trabajo con los líderes de la empresa, en donde se reestructuraron la misión y visión de la empresa y con el modelo propuesto se realizó una lluvia de ideas de los 4 elementos del FODA aplicados a los 6 factores del modelo, obteniendo así un gran número de datos proporcionados, los que en el siguiente paso se reestructuraron para unirlos mediante diagramas de afinidad, consiguiendo de esta forma obtener los proyectos estratégicos de la empresa.

Por parte del equipo de ejecución del plan integral de desarrollo, en donde se incluye al autor de este modelo, se procedió a hacer uso de la herramienta CAME [5], para poder diseñar acciones que solventaran los elementos de los diversos proyectos estratégicos, surgiendo de esta forma los objetivos estratégicos de cada proyecto estratégico, en este punto es relevante mencionar que el cumplimiento de estos objetivos acercara a la empresa al cumplimiento de los proyectos estratégicos, que a su vez impulsara el acercamiento a la misión y visión empresarial, a continuación se observa el diagrama causa efecto [6] de la planeación estratégica de la empresa.

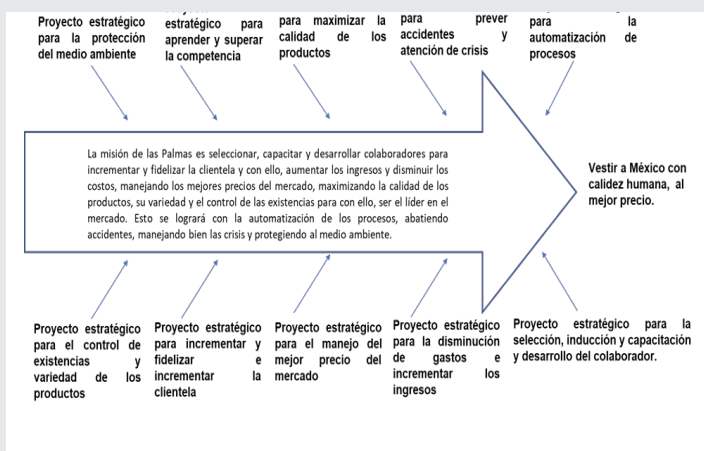


Figura 3. Diagrama causa efecto.
Fuente: Elaboración propia.

En esta segunda etapa también se emplea la priorización para definir el orden de ejecución de los proyectos estratégicos, la metodología menciona que se realizara en base a votos de los líderes de la empresa, sin embargo, para este caso de estudio la priorización se efectuó en base a las necesidades detectadas del DCO aplicado en la empresa.

En la etapa final se diseña y elabora el CMI [7], el cual es un sistema informático que se usa como herramienta de medición de avance de cada objetivo estratégico diseñado, en este caso se realizó en un documento Excel en línea.

FASE 3: Análisis de resultados individuales

Primeramente, se detallan los resultados del DCO:

- El porcentaje de avance de la empresa es de 31.2% y el porcentaje de nivel de desperdicio es de 30%.

- En base a los porcentajes obtenidos, la empresa encuadra en la etapa de evolución o madurez número 2, normalización, que según la teoría del autor de la herramienta es en esta etapa cuando la empresa tiene el conocimiento suficiente para iniciar a depurar las actividades que agregan valor, además se busca consolidar el estatus de estabilidad y confiabilidad, estando en la posibilidad de explorar nuevos sistemas, procesos, productos y mercados.

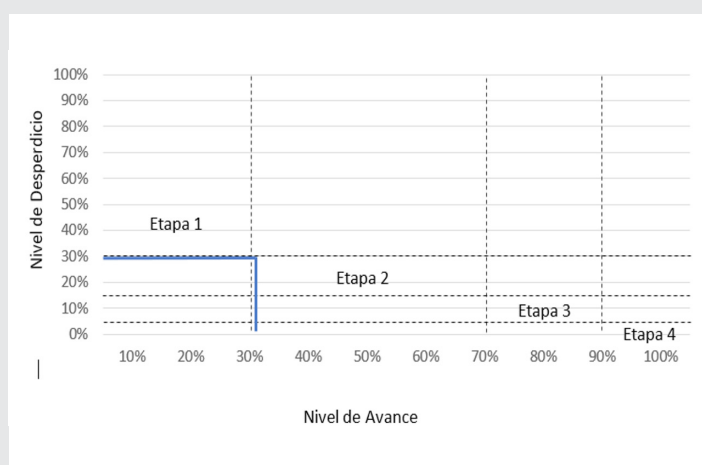


Figura 4. Etapa de madurez.
Fuente: Elaboración propia.

- En cuanto a la calificación de los principios de competitividad, de los cuales se observa la calificación obtenida en la tabla 1, se detectan tres áreas de oportunidad, siendo que estos componentes tienen un porcentaje de cumplimiento menos al 50%, los cuales son:
 1. Nivel y desarrollo del potencial organizacional.
 2. Visualización del entorno externo competitivo.
 3. Nivel de conocimiento de posición competitiva.

Tabla 1. Calificaciones de los componentes de competitividad

Principio de competitividad	Porcentaje de cumplimiento
Cultura organizacional	63%
Nivel de concientización, integración, compromiso y participación con la organización, así como el nivel de concientización sobre el concepto de cliente interno y externo.	58%
Nivel y estilo de comunicación y toma de decisiones.	53%
Nivel y desarrollo del potencial organizacional.	49%
Nivel de conceptualización de la calidad y la productividad, así como la identificación de sus principales indicadores.	52%
Visualización del entorno externo competitivo.	27%
Nivel de conocimiento de posición competitiva.	21%

En cuanto a los resultados del análisis por medio de la aplicación del modelo SIGMIL, se obtienen los siguientes resultados:

- Con base en la realización de las etapas de la metodología se detecta la necesidad de crear 10 proyectos estratégicos, los cuales se enlistan en la tabla 2, estos proyectos tendrán a su vez objetivos estratégicos alineados al cumplimiento del proyecto estratégico y en general a la misión y visión restructuradas de la organización, el plan integral de desarrollo empresarial considera la medición de cumplimiento de 6 periodos bimestrales, por lo que se puede establecer que todos los proyectos estratégicos están diseñados para ser cumplidos en un periodo anual.

Tabla 2. Proyectos estratégicos diseñados en el modelo SIGMIL

Número	Proyecto estratégico
1	Proyecto estratégico para selección, inducción y capacitación al colaborador.
2	Proyecto estratégico para maximizar la calidad de los productos.
3	Proyecto estratégico para control de existencias y variedad de productos.
4	Proyecto estratégico para incrementar y fidelizar al cliente.
5	Proyecto estratégico para la automatización de procesos.
6	Proyecto estratégico para el manejo del mejor precio del mercado.
7	Proyecto estratégico para la disminución de gastos e incrementar ingresos.
8	Proyecto estratégico para aprender y superar a la competencia.
9	Proyecto estratégico para prevenir accidentes y atención de crisis.
10	Proyecto estratégico para protección del medio ambiente.

Anexo a la planeación estratégica definida en el diagrama causa efecto de la página anterior, se da como resultado a la empresa un CMI, realizado en el programa Excel y manejado por los administradores de la empresa en línea, la Figura 5 muestra la página de inicio.

FASE 4: Metodología de cruce de resultados

Como se puede observar en la Figura 4, una pestaña del CMI está dedicada a mostrar los proyectos estratégicos priorizados, la metodología SIGMIL especifica que la priorización se realiza mediante asignación de valor a cada proyecto por cada uno de los líderes de opinión de la empresa, para posteriormente realizar una sumatoria y así obtener el orden de ejecución necesaria de los proyectos estratégicos, sin embargo, para este proyecto se utilizaron los resultados obtenidos del

DCO para priorizar los proyectos a ejecutar en la planeación estratégica.



Figura 5. Cuadro de mando integral. Fuente: Elaboración propia.

Para realizar esta priorización, se ordenó la tabla de calificaciones de los principios de competitividad de menor a mayor en relación con el porcentaje de cumplimiento obtenido, así mismo, se revisó las variables que daban calificación a cada principio.

Tabla 3. Principios de competitividad ordenados de mayor a menor según su porcentaje de cumplimiento

Principio de competitividad	Variables que lo integran
Nivel de conocimiento de posición competitiva.	99-112
Visualización del entorno externo competitivo.	97-98
Nivel y desarrollo del potencial organizacional.	67-81
Nivel de conceptualización de la calidad y la productividad, así como la identificación de sus principales indicadores.	82-96
Nivel y estilo de comunicación y toma de decisiones.	30-66
Nivel de concientización, integración, compromiso y participación con la organización, así como el nivel de concientización sobre el concepto de cliente interno y externo.	12-29
Cultura organizacional	1-11

Posteriormente, se analizó que proyecto estratégico beneficiaba con su realización a las variables que integran los principios de competitividad ya con el orden estipulado de la tabla 3, al pertenecer el conjunto de variables a cada principio de competitividad no existió controversia en los resultados, ya que en su mayoría las variables que integran un principio de competitividad se satisfacen con el cumplimiento de un proyecto estratégico en particular, por ejemplo, en referencia al principio de competitividad "Nivel de conocimiento de posición competitiva" que esta integrado por las variables 99 a 112, resultó que las 14 variables se benefician de la ejecución del proyecto estratégico "Proyecto estratégico para selección, inducción y capacitación al colaborador", y siendo este el principio con menor porcentaje de cumplimiento en el DCO, se delibera ser este el proyecto estratégico 1 en la priorización de ejecución.

Tabla 4. Proyectos estratégicos del modelo SIGMIL priorizados por los resultados del DCO

Número	Proyecto estratégico
1	Proyecto estratégico para selección, inducción y capacitación al colaborador.
2	Proyecto estratégico para aprender y superar a la competencia.
3	Proyecto estratégico para maximizar la calidad de los productos.
4	Proyecto estratégico para incrementar y fidelizar al cliente.
5	Proyecto estratégico para la automatización de procesos.
6	Proyecto estratégico para la disminución de gastos e incrementar ingresos.
7	Proyecto estratégico para control de existencias y variedad de productos.
8	Proyecto estratégico para el manejo del mejor precio del mercado.
9	Proyecto estratégico para prevenir accidentes y atención de crisis.
10	Proyecto estratégico para protección del medio ambiente.

RESULTADOS

El plan estratégico diseñado para el caso de estudio tiene un plazo de cumplimiento de un año, la evaluación de cada objetivo estratégico se mide bimestralmente, así como el avance de cada proyecto estratégico y del plan estratégico en general, la tabla 4 indica el orden de ejecución de los proyectos estratégicos, en donde sobresale la ejecución de los proyectos estratégicos 1 y 8, ya que en el caso del proyecto estratégico 1 se ven beneficiados 4 principios de competitividad y en el caso del proyecto estratégico 8 se ven beneficiados 2 principios de competitividad, por otra parte el principio de competitividad restante se ve atendido al ejecutar

los proyectos estratégicos 2, 4, 5, 7, 3, 6, 9 y 10 en este orden.

CONCLUSIONES

En cuanto a la aplicación de ambas herramientas, se obtienen las siguientes observaciones en la empresa caso de estudio:

- Carencia de documentación de procesos.
- Se imparte la capacitación de manera empírica.
- Falta de estandarización de procesos.
- Falta de automatización.
- Carencia de evaluación del desempeño del personal.
- No se realizan actividades de conocimiento de la competencia.
- Falta de comunicación.
- Nulo control y supervisión de actividades.

Como se puede observar la ejecución de los proyectos estratégicos con relación a capacitación de colaboradores y análisis de la competencia tiene un gran impacto según las necesidades identificadas tanto en el DCO como en el modelo SIGMIL, y son estos los dos prioritarios en ejecución. La implementación de tales herramientas dentro de una empresa pequeña demuestra que más que la inversión económica es necesaria la disposición y apertura de los líderes de opinión de la organización para generar procesos de cambio y desarrollo dentro de ésta.

BIBLIOGRAFÍA

[1] M. Alvarez Torres. (2010). *Estrategias Efectivas para Incrementar su Posición Competitiva*. México: Panorama.

[2] F. Aguirre y Hernández. (2017). *Generalidades del modelo SIGMIL*. Obtenida el 01 de junio de 2020, de la página electrónica <http://aguirreyhernandez.com/index.php>

[3] M. E Porter. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Perú: Harvard Business Review.

[4] J. L. Ramírez Rojas. (n.d). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Obtenida el 04 de abril de 2020, de la página electrónica <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

[5] E. Fuentes Abanades. (n.d). *Emprendimiento estratégico: Del DAFO al análisis CAME*. Obtenida el 03 de marzo de 2020, de la página electrónica <https://coaching-para-emprendedores.es/emprendimiento-estrategico/emprendimiento-estrategico-del-dafo-al-analisis-came/>

[6] Lean, Progressa. (2014). *Diagrama Causa-Efecto (Diagrama Ishikawa)*. Obtenida el 11 de abril de

2020, de la página electrónica <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>

[7] Orbe Aguirre, Alexandra. (2012). *Diseño y desarrollo del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador*. Obtenida el 06 de mayo de 2020, de la página electrónica <http://hdl.handle.net/10644/2912>