



Secretaría de Posgrado  
Facultad de Ciencias Económicas

076-0009

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

1802/0393

CARRERA DE POSGRADO DE ESPECIALIZACION EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN CRISIS

CATALOGADO

TRABAJO FINAL

"DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA Mi-PYMES"

PROPUESTA DE UN MANUAL

Op. G. 330,  
23  
Trab. Posgr.

Cr. Raúl M. Di Santo

Reg. N°: 08296

Tutor: Dra. Liliana Edit Cichero

Buenos Aires, Noviembre de 2001

## INDICE

**"DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA Mi-PYMES"**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
1.1. Objetivos .....	2
1.2. Alcance del de trabajo .....	3
1.3. Contenido del Diagnóstico organizacional.....	3
<b>2. RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN - LA ENTREVISTA .....</b>	<b>5</b>
2.1. Metodología de la entrevista.....	5
2.2. A que se debe prestar atención durante la entrevista .....	6
2.3. Guía temática para tratar durante la entrevista .....	6
<b>3. EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>16</b>
3.1. Ordenar la información relevada durante la entrevista.....	16
3.2. Análisis de la información, sus características operativas y problemática de la empresa .....	16
3.3. Síntesis de la problemática de las Mi-Pymes .....	31
<b>4. ELABORACIÓN DE PROPUESTAS .....</b>	<b>32</b>
4.1. Mejoramiento de la gestión .....	32
<b>5. EL DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>34</b>
5.1. Identificar las ventajas competitivas y definir los principales problemas .....	34
5.2. Formular el diagnóstico global.....	35
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>APENDICES .....</b>	<b>38</b>
NOTA: .....	39
Apéndice 1 .....	40
Apéndice 2 .....	41
Apéndice 3 .....	43
Apéndice 4 .....	44
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>45</b>

## **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA MI-PYMES**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. Objetivos**

Su misión es brindar información a las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (Mi-PyMES) y a sus empresarios, para obtener una visión integral y objetiva de su empresa y el mercado, a fin de iniciar un proceso de reconversión empresarial y profesionalización de la gestión que posibilite elevar su competitividad y crecer en el mercado local (zonal o regional) y eventualmente, internacional.

El Diagnóstico organizacional para Mi-PyMES se orienta a:

- Elaborar un cuadro de situación de la empresa;
- Identificar sus principales problemas y las causas a las que pueden atribuirse;
- Analizar las condiciones de posibilidad de cambio de la cultura empresarial en línea con los resultados que arroje el diagnóstico;
- Determinar líneas de acción, que se dirijan a corregir las causas, resolver o neutralizar los problemas y activar el crecimiento;
- Orientar a la empresa sobre los recursos, propios o externos, a los que puede acudir para implementar las líneas de acción;
- Apoyar a la empresa externamente, en su proceso de reconversión.

Para realizar el tipo de diagnóstico que requieren las Mi-PyMES hoy en día; es decir: "Un diagnóstico estratégico, integral y dinámico de sus empresas", a fin de poder dotar a las mismas de los instrumentos que necesiten.

Con este trabajo se pretende que quienes utilicen esta propuesta, parcial o totalmente deberán adaptarla a las circunstancias de cada empresa en particular, según la naturaleza de las mismas a fin de elaborar un diagnóstico organizacional.

Así esta propuesta se convertirá en una herramienta fundamental para el asesor externo principalmente especializado para actuar ante crisis, dejando aclarado de antemano que los listados que se mencionan muchas veces exceden en su capacidad actual las preguntas a realizar a las Mi-Pymes, pero se lo debe recorrer y adaptar a cada estructura en particular.

También es de esperar que el presente trabajo permita generar información a fin de obtener datos estadísticos para conocer la situación de las Mi-Pymes y poder realizar estudios cruzados y sectoriales acerca de la actividad económica de la micro pequeñas y medianas empresas en la República Argentina.

## 1.2. Alcance del de trabajo

El presente diagnóstico organizacional esta diseñado para las Mi-Pymes definida por una serie de características comunes, a fin de que conozcan la utilidad de una serie de herramientas que les permita mejorar su competitividad. También puede ser utilizado en otras empresas con procesos más complejos o con estructuras de organización más simples.

En el presente diagnóstico se tuvieron en cuenta determinados aspectos de las Mi-Pymes, que permiten reconocer su identidad a saber: tipos de empresas y tamaños

- a) tipos de empresas: dentro de las Mi-Pymes encontramos entre otras empresas unipersonales, empresas familiares, pequeñas empresas industriales, comerciales, rurales y de servicios.
- b) tamaños: la categorización de Mi-Pymes es muy variable, pero en función de la experiencia personal, consulta de diversas bibliografías y normativa legal para pequeñas empresas (Ley 24.467, que establece normas para promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas), entrevistas con docentes y empresarios de pequeñas y medianas empresas se fijó el parámetro para esta categoría
  - Facturación anual: hasta \$ 4.000.000,00.
  - Personal ocupado: hasta 50 empleados.

## 1.3. Contenido del Diagnóstico organizacional

La implementación y ejecución del diagnóstico requiere de dos aspectos que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos. Ellos son:

- Que el Diagnóstico organizacional tenga un contenido cualitativo distinto, generado a partir de un trabajo profesional, a fin de otorgarle al empresario la posibilidad de iniciar su reconversión y considerar la profesionalización de su gestión.
- Que la aplicación de dicho diagnóstico permita cumplir con metas cuantitativas que aseguren un impacto significativo en las Mi-PyMES.

En el diagnóstico organizacional se pueden distinguir las siguientes etapas:

- a) Relevamiento de la información
- b) El análisis de la información
- c) El diagnóstico o conclusiones diagnósticas

a) Relevamiento de la información:

Su misión es la de conocer la organización y, por lo tanto, se deberá obtener toda la información que se considere necesaria a fin de elaborar un diagnóstico de la gestión de la empresa. La técnica propuesta en el presente trabajo es de la

**entrevista**, sin excluir otras técnicas aptas para la obtención de información (por ejemplo: análisis de documentación, estados contables, etc.).

b) El análisis de la información:

Finalizada la entrevista se debe ordenar y analizar la información que se ha relevado a fin de elaborar el diagnóstico final.

c) El diagnóstico:

Se plasma en un documento final que contiene el trabajo realizado en las etapas anteriores. En su estructura se podrán distinguir las siguientes partes:

- La descripción:  
Es el ordenamiento de la información suministrada por los empresarios.
- El análisis FODA:  
Es la identificación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada organización.
- El diagnóstico:  
Surge del análisis FODA que se orienta a determinar las ventajas competitivas y los problemas puntuales de la organización.
- Las recomendaciones:  
Son las alternativas a proponer para superar o solucionar los problemas existentes.

Este trabajo debe ser llevado a cabo por profesionales especializados en la problemática de crisis, ya que los mismos cuentan con una visión integradora e interdisciplinaria para actuar ante diversas situaciones de crisis.

## 2. RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN - LA ENTREVISTA

La entrevista se propone como objetivo conocer la empresa, sus estrategias y recabar información sobre el mercado en el que actúa, su organización y el desempeño de las distintas áreas funcionales. Se deben detectar los principales problemas de cada Mi-PyMES mediante el relevamiento de las variables trascendentes para la gestión empresarial y el modo en que cada una ésta afectando el desempeño de la misma.

### 2.1. Metodología de la entrevista

De la realización de la misma se puede brindar un diagnóstico de la situación de la empresa, con la información clave que permita detectar las principales fortalezas y debilidades.

#### a) Actividades a desarrollar para el relevamiento de la información

Los datos a relevar para la realización del diagnóstico se obtienen a través de las siguientes actividades:

- Entrevista con el empresario, los socios y otras personas de la empresa.
- Recorrida por las instalaciones de la empresa.
- Relevamiento de algunos procesos claves.
- Información numérica que aporte la empresa.

#### b) Lugar para realizar la entrevista

La entrevista debe realizarse en las instalaciones de la propia empresa, ya que es la única manera de evaluar algunos aspectos claves para el análisis de la problemática de la misma como son:

- Recorrer y evaluar las instalaciones de la empresa
- Analizar el perfil del empresario y su relación con el entorno de trabajo en la empresa.
- Relevar los procesos de la empresa en la práctica.
- Participar a otros responsables para confrontar la visión y misión de la empresa.

#### c) Aspectos fundamentales a tener en cuenta durante la entrevista

##### ▪ A quién/es entrevistar

Un aspecto clave lo constituye a qué personas dentro de la empresa es necesario entrevistar. Ello dependerá del tamaño, estructura de cada organización. Pero lo que no debe faltar es la entrevista con el número uno de cada empresa.

El número uno en una Mi-PyMES, es quien encarna los objetivos y la estrategia y tiene a su cargo gran parte de las funciones gerenciales.

En el caso de ser dos o más socios será conveniente que todos participen de una entrevista.

También conviene mantener alguna entrevista con otras personas dentro de cada empresa, lo que nos permite tener una visión de los problemas desde una óptica distinta a la del número uno.

## **2.2. A que se debe prestar atención durante la entrevista**

En la entrevista se requiere de un alto grado de concentración para poder detectar los principales problemas de la empresa y sus causas. Dichas causas, son a veces conocidas e informadas por los empresarios o bien pueden deducirse de los datos numéricos o de la totalidad de la información que se obtiene.

Además de lo que cada empresario exprese durante la entrevista, se debe prestar atención a:

- Información numérica
- Hechos
- Procesos y procedimientos
- Actitudes
- Instalaciones de la empresa
- Relaciones con el personal

La entrevista no es una mera encuesta entre quien la realiza y el empresario, sino una investigación en la cual se procura detectar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

Durante la entrevista no siempre aparecerán las fortalezas y las debilidades, se debe comprender la problemática y vincular datos, para cuando se este realizando el análisis de la información poder definir cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades y cómo se interrelacionan entre sí y con las oportunidades y amenazas.

## **2.3. Guía temática para tratar durante la entrevista**

La presente guía debe convertirse en una herramienta para el asesor externo y/o autoevaluación, sin dejar de tener presente, tal como se lo definió en el punto 1.1. objetivos de la introducción, el listado que se menciona a continuación excede en su capacidad actual las preguntas a realizar a una Mi-Pymes, pero se lo debe recorrer y adaptar a cada estructura en particular.

### **2.3.1. Historia de la empresa**

- Cuándo se inició y cómo (quienes fueron los primeros socios, relación con los actuales; empresa familiar, continua la línea descendiente).
- Principales hitos que marcaron cambios en la empresa a lo largo de su historia (en cuanto a socios, propiedad del capital, gerenciamiento, productos y mercados, infraestructura, tecnología, situación económica o financiera).
- Historial de éxitos o fracasos de la empresa.

### **2.3.2. Comercialización**

#### **2.3.2.1. Productos y Mercado**

- Productos y servicios que la empresa fabrica y/o comercializa.
- Clientes a los que se dirige la oferta de la empresa.
- Productos de demanda final o intermedia?
- Cuáles son los factores que los clientes tienen en cuenta para decidir la compra de productos o servicios?
- Realiza algún tipo de segmentación del mercado?. (por tipo de canal, por producto y/o servicio, distribución geográfica).
- Tamaño y evolución de cada segmento del mercado (en la introducción, en el crecimiento, en la madurez o en la declinación).
- Cómo se espera que evolucione en los próximos años?
- Participación de la empresa en cada segmento.
- Segmentos en los que la empresa no tiene presencia. Posibilidades de penetración?
- Variación de la demanda.
- Distribución geográfica de los mercados en los que actúa la empresa (regional, nacional, internacional).
- Importancia de cada mercado en la estrategia de la empresa.
- Qué tipo de información se utiliza para evaluar los cambios en el mercado?
- Ha realizado alguna vez estudio de mercado?

#### **2.3.2.2. Estrategia y Gestión Comercial**

##### **2.3.2.2.1. Posicionamiento**

- Cuál es el posicionamiento adoptado por la empresa en el mercado?
- Se realiza algún tipo de diferenciación por calidad o servicio?
- Se posicionan predominantemente en base a precio?
- Marcas bajo las que se comercializan los productos y/o servicios.
- Se encuentran registradas?
- Cuál es la imagen de la o las marcas en el mercado?

##### **2.3.2.2.2. Productos y Servicios**

- Cantidad de productos y/o servicios.
- Análisis "ABC" de los productos y/o servicios.

- Calidad de los productos y/o servicios.
- Apreciación del mercado sobre la calidad de los productos y/o servicios.
- Se utilizan técnicas de análisis para mejorar los productos?. (perfeccionamiento de sus funciones de uso, de estima, técnicas).
- Cómo es la oferta de los productos y/o servicios.
- Se presta atención al packaging y servicio al cliente?
- Se realiza desarrollo de productos y/o servicios?
- No se realiza desarrollo de productos y/o servicios y se opta por la imitación?
- Qué se tiene en cuenta para el proceso de desarrollo de productos y/o servicios para el lanzamiento de los mismos?. (mercado, clientes, competidores, artículos sustitutos).
- Se realiza estudio de mercado, encuestas a clientes, opinión del departamento de comercialización?

#### 2.3.2.2.3. Precios

- Quién es el responsable de fijar los precios de los productos y/o servicios?
- Cómo se fijan los precios de los productos y/o servicios?. (de los productos existentes, de los productos perfeccionados y de los nuevos productos).
- Relación calidad precio de los productos y/o servicios (son competitivos respecto de la competencia?).
- Plazos de cobranzas establecidos (relación con los que se obtienen en la práctica).
- Bonificaciones y descuentos que se otorgan a los clientes.

#### 2.3.2.2.4. Clientes

- Cuántos clientes tiene la empresa?
- Existe concentración de ventas en pocos clientes?

#### 2.3.2.2.5. Canales de comercialización

- Cuáles son los canales por los que se comercializan los productos y/o servicios?. (directamente a empresas, a través de distribuidores, mayoristas, minoristas o directamente al público).
- Qué canales alternativos existen?

#### 2.3.2.2.6. Promoción y publicidad

- Medios utilizados para promover los productos y/o servicios.
- Se utilizan catálogos o folletos?
- Se participa en ferias y exposiciones.
- Quién idea y realiza las campañas publicitarias.

#### 2.3.2.2.7. Fuerza de ventas

- Qué tipo de vendedores utiliza la empresa?. (agentes con varias representaciones, representantes exclusivos, o vendedores en relación de dependencia).
- Cómo está organizada la venta?. (por sectores geográficos, por línea de productos o actividad, por canales de distribución, por categorías de clientes o por alguna combinación entre ellas).
- Cómo se ha contratado a los vendedores?
- Cómo se capacita a los vendedores?. (prácticas en la fábrica, sobre el terreno con el apoyo de un vendedor veterano, con el jefe de ventas o en cursos de formación especializada).
- En que aspectos se profundiza la formación de los vendedores?. (técnicas de ventas, técnicas de productos, intermediación entre la fábrica y los clientes).
- Forma y nivel de las remuneraciones de los vendedores. (sueldo fijo, comisiones sobre volúmenes, sueldo fijo más comisión, etc.).
- Cómo se establecen los objetivos de venta y control de los vendedores?. (por resultados, por su actividad y resultados).
- Cómo son considerados los vendedores por la empresa?. (colaboradores, una categoría aparte, embajadores de la empresa).

#### 2.3.2.2.8. Facturación y sistemas de información

- Facturación en pesos y unidades por línea de productos y/o servicios. (de los dos últimos años y mes por mes).
- Facturación por cada segmento de mercado. (regional, nacional, internacional)
- Información sobre venta por línea de productos, por segmento, etc.

#### 2.3.2.2.9. Mercados externos

- La empresa exporta?
- A qué países?
- Conoce las condiciones para el ingreso de productos importados en los países de destino?. (aranceles, impuestos, normas de calidad).

#### 2.3.2.3. La Competencia

- Quiénes son los principales competidores actuales y potenciales en cada segmento de mercado?
- Competencia nacional o importada.
- Conoce los aranceles de importación para sus productos?
- Participación de mercado de cada competidor.
- Fortalezas y debilidades de cada uno con relación a la propia empresa.
- Qué sustitutos pueden existir para los productos y/o servicios que la empresa comercializa?
- Existe la posibilidad de algún cambio tecnológico, que altere la oferta o la demanda del mercado?

### **2.3.3. Organización y recursos humanos**

#### **2.3.3.1. Organización y Estructura**

- Forma societaria de la empresa (unipersonal, S.A., S.R.L., etc.).
- Cantidad de socios o accionistas.
- Distribución del capital social.
- Socios o accionistas que participan en la gestión operativa de la empresa.
- Distribución de las funciones de los socios o accionistas.
- Remuneración de los socios o accionistas, políticas de retiros (existe una remuneración mensual asignada a cada uno de ellos o retiran en función de sus necesidades; depende o no de los resultados; se pagan los gastos de los socios o accionistas directamente desde la empresa).
- Organigrama.
- Definición de funciones, niveles y responsables en la toma de decisiones.
- Distribución de funciones estratégicas, operativas y administrativas con identificación de sus responsables.
- Cantidad de personal afectado a cada área.
- Cantidad de miembros de familia que integran la empresa.
- Están identificados los puntos débiles en la empresa?
- Cuáles son los puntos fuertes? (avance tecnológico, calidad de los productos, organización y métodos de gestión, recursos financieros, recursos humanos, etc.).

#### **2.3.3.2. Recursos Humanos**

##### **2.3.3.2.1. Contratación del personal**

- Existe una política de contratación del personal?
- En qué tipo de población se buscan los candidatos? (personas sin experiencia o experimentados).
- Cómo se organiza la búsqueda de candidatos? (confidencialmente, avisos en periódicos, escuelas, universidades o a través de agencias de contratación).
- Se efectúa una definición del puesto y perfil del futuro candidato?
- Se establecen de antemano los criterios de selección del puesto a cubrir?
- Cómo se realiza la selección del candidato? (entrevistas, tests, cuestionarios, etc.).
- Se informa a los no seleccionados los motivos de su no designación?
- Cómo se integra y recibe al nuevo contratado?
- Quién se encarga de determinar las tareas del recién contratado?
- Existe período de prueba para los recién incorporados (duración del mismo).
- Se comunican al candidato los criterios de evaluación al finalizar el período de prueba?
- En caso de que al finalizar el período de prueba no se incorpore definitivamente al candidato, se le explican detalladamente las razones?

##### **2.3.3.2.2. Gestión administrativa del personal**

- Existe una base de datos de personal con sus correspondientes legajos actualizados? (foto, ficha de estado civil con sus correspondientes partidas, ficha de historia médica, etc.).
- Cómo se realiza la contratación del personal?
- Nivel de ausentismo.

#### **2.3.3.2.3. Salarios del personal**

- Qué sistemas de remuneración tiene la empresa?(por normas internas, por categorías de personal).
- Relación con los básicos de convenio o con los valores de mercado.
- Sistemas de premios e incentivos (por productividad, por asistencia, etc.).
- Antigüedad del personal.
- Antes del pago de los salarios se comprueban los anticipos para proceder a practicar las deducciones correspondientes?
- Se comprueba que los salarios se abonen en la fecha prevista legalmente?
- Las declaraciones juradas de las cargas sociales respectivas son presentadas y abonadas en los plazos legales?
- Los registros legales de sueldos y jornales se mantienen al día?

#### **2.3.3.2.4. Organizaciones representativas del personal**

- Relaciones con el personal.
- Existen o han existido conflictos de importancia?
- Hay delegados sindicales en la empresa?
- Se organizan actividades que promuevan la motivación y participación del personal (se realizan reuniones de la dirección de la empresa con los empleados).
- Se realizan trabajos en equipos?
- El personal conoce los objetivos de la empresa?
- Se mantiene informado al personal sobre la marcha de la empresa?

#### **2.3.3.2.5. Gestión formativa del personal**

- Se han realizado actividades de capacitación en los últimos dos años?
- Actividades de capacitación que realiza la empresa.
- Se cuenta con un plan de formación
- Anualmente se realiza un balance de las actuaciones en el campo de formación y de los resultados obtenidos?
- Se comunican las conclusiones a los interesados?

### **2.3.4. Producción**

#### **2.3.4 1. Infraestructura**

- Tamaño de las instalaciones.

- Estado de conservación y mantenimiento.
- Ubicación geográfica.
- Facilidad de acceso.

#### **2.3.4 2. Proceso productivo y equipamiento**

- Producción continua o por órdenes de fabricación
- Etapas del proceso de fabricación.
- Se realiza tercerización de procesos.
- Nivel de la tecnología utilizada.
- Comparación con otras empresas del mismo sector.
- Antigüedad de las maquinarias y equipos.
- Conservación y mantenimiento de las máquinas y equipos.
- Existen operaciones automatizadas?
- Layout de planta (disposición de los activos fijos productivos).
- Es adecuada para los procesos de producción?
- Movimiento interno de materiales.

#### **2.3.4 3. Gestión de producción**

##### **2.3.4.3.1. Ingeniería de productos y procesos**

- Existe un sector o un responsable de ingeniería y desarrollo de productos?
- Existen planos de productos y de sus partes componentes?
- Se utilizan técnicas para el desarrollo de productos y procesos?
- Se ha realizado algún estudio de procesos?
- Los procesos están especificados por escrito?
- Existen tiempos estándar para cada uno de los procesos?

##### **2.3.4.3.2. Aprovechamiento de la capacidad instalada**

- Nivel de producción para cada tipo de producto (actual e histórico).
- Capacidad instalada para cada tipo de producto.
- Se detectan cuellos de botella en los diferentes procesos.
- Existe algún control sobre la productividad en la fabricación? (horas trabajadas, unidades por hora, etc.).

##### **2.3.4.3.3. Planeamiento y control de la producción**

- Cómo se realiza el planeamiento de la producción? (metodología determinada o proyecciones de ventas).
- Cómo se realiza el control de las cantidades producidas? (parte diario de producción).
- Existe un sistema de gestión de inventarios? (materias primas, materiales en proceso de fabricación y productos terminados).

##### **2.3.4.3.4. Control de calidad**

- Quién es el responsable?
- Se realizan controles durante el proceso o solamente al final?
- Quién realiza los controles? (operarios, jefes o inspectores).
- La inspección es por muestreo o total?
- Se encuentra implementada alguna norma ISO?

#### 2.3.4.3.5. Mantenimiento

- Qué tipo de tareas de mantenimiento se realizan?
- Se realiza mantenimiento preventivo?
- Se controlan las horas de parada de máquinas?

#### 2.3.4.3.6. Materias primas

- Principales materias primas utilizadas en los procesos productivos.
- Quiénes son los principales proveedores?
- Precios y condiciones de pago.
- Existen fuentes alternativas de aprovisionamiento?
- Cómo se planifican las compras de materias primas?

#### 2.3.4.4. Seguridad

- Existe consignas de higiene y seguridad en la empresa?
- Están anunciadas las consignas?
- Hay paneles de señalización?
- Existe un plan de evacuación en caso de algún siniestro?
- Están bien localizados los materiales de seguridad? (extintores).
- Se controla periódicamente el nivel de utilización de los materiales de seguridad? (extintores).
- Se controlan los diferentes niveles de ruidos?
- Se controla la utilización de materiales y equipos individuales de seguridad y protección contra accidentes de trabajo (ropa, cascos, guantes, calzados, mascarar, etc.)

### 2.3.5. Administración y sistemas de información

#### 2.3.5.1. Organización del sector

- Procesos que se realizan en la empresa.
- Procesos tercerizados.
- Existen sistemas computarizados.
- Están vinculados los sistemas de gestión comercial, abastecimiento y producción al sistema contable?
- Cuenta la empresa con un plan de cuentas contable?
- Dispone de un manual de cuentas sobre los procedimientos contables?
- Se encuentran actualizadas las registraciones contables?
- Existen en la empresa balances mensuales?

- Se preparan y presentan en la fecha respectiva las declaraciones juradas impositivas respectivas (seguridad social, iva, ganancias, etc.).

#### **2.3.5 2. Sistema de costos**

- Existe un sistema para el costeo de productos?
- Costeo integral o costeo variable?
- Se utilizan costos estándar?
- Utilizan el concepto de margen de contribución?

#### **2.3.5 3. Información para la toma de decisiones**

- Tipo de información que la empresa utiliza para el control de gestión y toma de decisiones (ventas y margen de contribución por línea de productos; elementos más significativos del costo; cuadro de resultados; estado de situación patrimonial; flujo de fondos proyectados; presupuestos; ratios de productividad; niveles de inventario, etc.)
- Frecuencia con que se realiza.

#### **2.3.6. Situación económica financiera**

##### **2.3.6 1. Situación económica**

- Costos variables por producto y total de la empresa.
- Margen de contribución por producto y total de la empresa.
- Gastos fijos.
- Mano de obra directa.
- Utilidades y rentabilidad.
- Punto de equilibrio.

##### **2.3.6 2. Situación financiera**

- Estructura patrimonial.
- Cuentas a cobrar.
- Morosidad e incobrabilidad.
- Niveles de inventarios.
- Deudas a corto plazo (comerciales, bancarias, financieras, fiscales).
- Deudas a largo plazo.(comerciales, bancarias, financieras, fiscales).
- Existen garantías reales sobre inmuebles o muebles de la empresa.

#### **2.3.7. Objetivos y planeamiento estratégico**

- Están explicitados los objetivos de la empresa?
- Existe una estrategia planeada para alcanzarlos?

- En el plano económico-comercial (volumen y naturaleza de las necesidades, evolución de los gustos y hábitos de consumo, modificación de estilos de vida).
- En el plano tecnológico (nuevos procesos, automatización, cambio de materiales, evolución de las materias primas, modificación de normas, reglamentaciones técnicas).
- En el plano social (salarios y cargas sociales, papel de los sindicatos)
- En el plano administrativo-fiscal (reglamentaciones administrativas, beneficios impositivos).
- En el plano financiero (mejora en las condiciones bancarias y/o financieras).
- En el plano político (orientaciones de la política económica y monetaria, presupuesto de los municipios y su relación con sus gobiernos provinciales).
- Cómo se imaginan a la empresa dentro de algunos años?
- Se han considerado alternativas de alianzas estratégicas, joint ventures, incorporación de nuevos socios?

### 2.3.8. Proyectos

- Proyectos en cartera, en desarrollo o en ejecución.
- Plazos para iniciarlos y/o finalizarlos.
- Duración.
- Grado de avance.
- Tipo de financiamiento.

### 3. EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El trabajo de diagnóstico se materializa con el informe final. Por ello es de fundamental importancia la planificación de su formulación mediante un eficaz análisis de la información obtenida. Para ello se debe:

- a) Ordenar la información relevada durante la entrevista.
- b) Analizar a través de la información y de lo observado durante la entrevista, (visitas, observaciones en terreno, etc.), las características operativas y problemática/s de la empresa.

#### 3.1. Ordenar la información relevada durante la entrevista

Luego de finalizada la entrevista se debe concentrar la información obtenida a fin de:

- a) analizar las notas tomadas durante la entrevista.
- b) Incorporar a las notas realizadas, comentarios surgidos de la percepción personal.
- c) ordenar la información documentada que haya suministrado la empresa (balances, informes de gestión, etc.).

Una vez que la información está reunida debe ser clasificada teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) Histórico:  
ordenar los datos históricos de la empresa a fin de conocer su evolución desde su constitución hasta la actualidad.
- b) Áreas de responsabilidad:  
clasificar la información por áreas de responsabilidad, de procesos o de funciones, según las características de cada empresa.
- c) Relevancia:  
jerarquizar la información destacando la que es relevante para el análisis de la situación de cada empresa.

#### 3.2. Análisis de la información, sus características operativas y problemática de la empresa

Una vez que la información ha sido ordenada, es necesario realizar el análisis de la misma antes de proceder a la redacción del informe final.

##### 3.2.1. Análisis FODA

La evaluación de la información relevada y ordenada comienza con el análisis FODA. Esta denominación proviene de las iniciales correspondientes a los siguientes conceptos:

- F de Fortalezas
- O de Oportunidades
- D de Debilidades
- A de Amenazas

Estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras en inglés cuyas iniciales forman la sigla SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De ahí que el análisis FODA se conozca también como análisis SWOT.

- Las **FORTALEZAS** o puntos fuertes son aquellas características propias de las empresas que facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- Las **OPORTUNIDADES** son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- Las **DEBILIDADES** o puntos débiles son aquellas características propias de las empresas que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- Las **AMENAZAS** son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Los objetivos del análisis FODA son:

- Definir las posibilidades para alcanzar los objetivos establecidos por las empresas.
- Inducir a actuar sobre los factores positivos para potenciarlos y sobre los negativos para neutralizarlos.
- Sugerir una redefinición de los objetivos de las empresas

Si se reagrupan los conceptos desde la óptica de la empresa, dos son internos: **FORTALEZAS** y **DEBILIDADES**, inherentes a la organización o sea que corresponden a características propias de las empresas.

Así el análisis FODA responde a las siguientes preguntas respecto de las empresas:

- ¿Qué puntos fuertes poseen las estructuras operativas de las empresas que podrían facilitar el logro de los objetivos?
- ¿Qué puntos débiles existen en las organizaciones que podrían convertirse en serios obstáculos para el logro de los objetivos?

Pueden ser consideradas Fortalezas, entre otros:

- los conocimientos y habilidades de los directivos y el personal,
- la diferenciación de los productos,

- el conocimiento del mercado y el posicionamiento logrado,
- los recursos financieros,
- la estructura patrimonial,
- el acceso al crédito.

Constituyen Debilidades, entre otras:

- una baja rentabilidad,
- una mala imagen empresaria,
- falta de capacitación,
- falta de información de gestión,
- limitaciones financieras,
- falta de lealtad de los clientes.

Las fortalezas y debilidades no deben ser analizadas en forma absoluta, ya que todo dependerá de la situación específica en el que operan las empresas. Una misma característica puede ser considerada como fortaleza o como debilidad.

Según el análisis de las características distintivas de una empresa, a fin de ser, consideradas fortalezas o debilidades, debe relativizarse en función de la situación competitiva o no que tengan las empresas competidoras. Así, por ejemplo, tener acceso a un determinado canal comercial es una fortaleza, pero queda relativizada si la competencia también la poseen.

Los conceptos OPORTUNIDADES Y AMENAZAS son elementos externos de las empresas, corresponden a situaciones del ambiente en el que compete la empresa.

El análisis FODA responde, pues a las siguientes preguntas respecto al entorno:

- ¿Qué situaciones existen en el mercado o en el entorno que podrían actuar a favor de las empresas en el logro de sus objetivos?
- ¿Qué situaciones se dan en el mercado o en el entorno que representan un peligro u obstáculo externo para el logro de los objetivos?

Pueden ser considerados Oportunidades, entre otros:

- la apertura de nuevos mercados,
- el lanzamiento de nuevos productos,
- el aumento de la demanda global de los productos o servicios que comercializan las empresas,
- cambios en los estilos de vida de los clientes,
- introducción de nuevas tecnologías.

Constituyen Amenazas, entre otras:

- la declinación de los productos o servicios de las empresas,
- el aumento de la rivalidad en el sector,
- operar en mercados maduros,
- pérdida de clientes importantes,

- incapacidad de las empresas para la incorporación de nuevas tecnologías.

### 3.2.1.1. Metodología del análisis FODA

Se deben establecer, para cada empresa, cuáles son las características que es necesario evaluar a fin de encontrar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Como metodología para construir la matriz de valoración se procederá de la siguiente forma:

- analizar el listado de las características de cada una de las áreas de cada empresa, descartando las que no sean aplicables a cada caso en cuestión.
- realizar una evaluación para cada una de ellas utilizando una puntuación, a fin de distinguir claramente cuáles son las Fortalezas y Oportunidades y cuáles las Debilidades y Amenazas.

Si una característica tiene una puntuación mínima, será una debilidad o amenaza, mientras que si su puntaje es de máxima constituirá una fortaleza u oportunidad. Una puntuación media indicará un desempeño neutro.

- realizar una ponderación en base a su importancia para cada empresa.
- determinar las variables del FODA que serán determinantes para el diagnóstico.

Cada una de las características y situaciones de valoración, deberán ser calificadas teniendo en cuenta lo siguiente:

Características (Fortalezas y Debilidades) Situaciones (Oportunidades y Amenazas)	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D

El proceso de análisis y valoración deberá estar orientado a la determinación del conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que definen a cada empresa en particular.

#### Valoración de las Fortalezas y Debilidades:

La metodología se basará en una doble clasificación para cada una de las características a evaluar. Se utilizará una calificación, siendo el valor inferior representativo de un pobre desempeño y el máximo de un desempeño excelente.

Luego se realizará una ponderación de la importancia de la característica analizada, para ello se utilizará una calificación cualitativa diferenciando la importancia en *alta*, *media* y *débil*.

Para la realización del diagnóstico, es necesario considerar que no todas las fortalezas y debilidades tienen la misma importancia. La matriz de valoración se transforma en la herramienta ideal para poder realizar dicha clasificación.

Valoración de las Oportunidades y Amenazas:

El sistema de evaluación y ponderación será similar al mencionado para las Fortalezas y Debilidades. Pero se debe tener en cuenta que las Oportunidades y Amenazas son factores externos de la empresa, sobre los que no es factible actuar directamente.

### 3.2.1.2. Análisis de procesos y características de valoración (Fortalezas y Debilidades)

#### 3.2.1.2.1. Gerenciamiento

Características	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Experiencia en el sector y en el negocio.													
Conocimiento y habilidades de los directivos.													
Capacidad de anticipación y planificación.													
Capacidad de control de la gestión.													
Estilo de conducción.													
Estilo de dirección.													

- **Experiencia en el sector y en el negocio:**

La experiencia en el sector debería considerarse inicialmente como una fortaleza. Sin embargo, deberá tenerse en cuenta que esta característica puede constituirse en una debilidad, si no se imaginan nuevas formas de actuar, por una falta de visión.

- **Conocimiento y habilidades de los directivos:**

Se debe analizar la formación de quienes son los responsables de conducir la empresa en relación con las actividades que desempeñan; a fin de poder determinar cual es la actitud de los directivos, hacia las tareas de las cuales son responsables.

- **Capacidad de anticipación y planificación:**

La percepción que los directivos tengan de la empresa respecto de otros que intervienen en el mismo mercado.

- Capacidad de control de la gestión.

La eficacia en la conducción es directamente proporcional al conocimiento, de quienes la realizan. Los responsables en una Mi-Pymes deben contar siempre con datos que sirvan para determinar la marcha de su empresa.

- Estilo de conducción.

Las conducciones participativas tienen mayores posibilidades de obtener resultados exitosos.

- Estilo de dirección.

Se debe diferenciar quienes tienen un estilo emprendedor (relacionado con la creatividad, la innovación, adaptabilidad al cambio) de aquellos que tienen un estilo conservador (resistente a los cambios, a la incorporación de nuevas ideas).

### 3.2.1.2.2. Estrategia

Características	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Existencia de estrategia explícita.													
Estrategia de diferenciación de producto y/o servicio.													
Orientación al mercado.													
Orientación a la calidad.													
Estrategia focalizada.													
Planificación comercial y de ventas.													

- Existencia de estrategia explícita.

Las estrategias de las Mi-Pymes no solamente deben ser conocidas por la dirección, sino por todas aquellas personas que cumplan funciones de línea.

- Estrategia de diferenciación de producto y/o servicio.

Es importante que tengan una oferta diferencial del producto y/o servicio a fin de permitirles obtener un buen posicionamiento.

- Orientación al mercado.

Cualquier estrategia que quiera implementarse debe provenir de las necesidades del mercado.

- Orientación a la calidad.

Depende del tipo de Mi-Pymes y al mercado hacia el cual dirige su oferta la importancia que se le asigne al presente concepto.

- Estrategia focalizada.

Muchas veces las Mi-Pymes tienen objetivos que no pueden ser considerados una estrategia, sino existen una serie de recursos y acciones ordenados en pos de los mismos (por ejemplo: aumentar las ventas; mejorar la calidad de los productos y/o servicios, etc.).

- Planificación comercial y de ventas.

Es importante determinar cual es el compromiso de la organización con respecto a los objetivos comerciales.

### 3.2.1.2.3. Comercialización

Características	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Imagen de productos y/o servicios.													
Imagen de marca.													
Mezcla de productos y/o servicios.													
Conocimiento del mercado.													
Segmentación del mercado.													
Canales de distribución.													
Lealtad de los clientes.													
Fuerza de ventas.													
Acciones promocionales.													
Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.													

- Imagen de productos y/o servicios.

La forma en como percibe el mercado las características de un producto y/o servicio y el grado de aceptación que tenga su presentación, son determinantes para su penetración.

- Imagen de marca.

La imagen de una marca está generalmente relacionada con su historia. Es una variable importante en la decisión de compra.

Se debe evaluar cual es la presencia de la marca en los mercados hacia los que dirige su oferta.

- Mezcla de productos y/o servicios.

Aquí es necesario considerar, según las características de la oferta si se comercializa uno o unos pocos productos y/o servicios; o si se comercializa una extensa variedad de productos y/o servicios.

- **Conocimiento del mercado.**

Es necesario que quienes tengan a su cargo la conducción, tengan el mayor conocimiento posible del mercado donde actúan.

- **Segmentación del mercado.**

La segmentación del mercado está directamente relacionada con el conocimiento que se tenga del mismo.

- **Canales de distribución.**

El conocimiento de la totalidad de los canales existentes aumenta la competitividad de la empresa.

- **Lealtad de los clientes.**

Aquí es necesario considerar, si la empresa tiene uno o unos pocos clientes; o si tiene una amplia cartera de clientes.

- **Fuerza de ventas.**

Entre los aspectos a tener en cuenta encontramos: cantidad de vendedores, su capacitación, asignación de zonas, edad promedio, remuneración, conocimiento de los productos y/o servicios, identificación con la empresa, su relación con los directivos, etc..

- **Acciones promocionales.**

Las acciones promocionales pueden tener distintas formas según sea el tipo de producto y/o servicio que ofrecen al mercado. Entre ellas encontramos: folletos, concursos material en puntos de venta, degustaciones, auspicios, ofertas, promotores/as en puntos de ventas, artículos en publicaciones especializadas, etc..

- **Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.**

La falta de desarrollo de nuevos productos debe ser considerada una debilidad, mientras que cualquier acción tendiente a generarlo una fortaleza.

### 3.2.1.2.4. Organización y Recursos Humanos

Características	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Estructura organizacional.													
Asignación de responsabilidades y funciones.													
Capacitación y experiencia del personal.													
Participación y motivación del personal.													
Antigüedad del personal.													
Sistemas de remuneraciones y premios.													

- **Estructura organizacional.**  
Debe contemplarse si existe solamente una, o se encuentra detrás de una estructura formal, otra informal.
  
- **Asignación de responsabilidades y funciones.**  
Se debe tener en cuenta que: 1) en las organizaciones exclusivamente de tipo familiar, las responsabilidades y funciones se concentran en los miembros de la familia; y 2) en las organizaciones pequeñas, medianas y en las de tipo familiar se observa falta de precisión en la asignación de responsabilidades y funciones.
  
- **Capacitación y experiencia del personal.**  
Es importante observar en que sector o función se aplica una determinada capacitación.
  
- **Participación y motivación del personal.**  
Se debe contemplar si el personal percibe que es parte de la empresa de la cual forma parte y siente que contribuye al logro de los objetivos empresarios.
  
- **Antigüedad del personal.**  
Se debe diferenciar entre antigüedad del personal y edad del personal. Personal con mucha antigüedad es sinónimo de lealtad e identificación con la firma; personal con muy poca antigüedad obedece a políticas erráticas de los recursos humanos.
  
- **Sistemas de remuneraciones y premios.**  
A las remuneraciones se las debe analizar desde la visión que tenga cada empresario respecto de su importancia.

### 3.2.1.2.5. Producción

Características	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Conocimiento de los procesos de producción.													
Capacidad de producción y grado de utilización.													
Tecnología y maquinarias.													
Tercerización de procesos.													
Productividad de fábrica.													
Lay out de planta.													
Sistemas de aseguramiento de la calidad.													
Gestión de stocks.													

- Conocimiento de los procesos de producción.

Si los directivos tienen los conocimientos de sus procesos productivos tendrán una situación fortalecida respecto de aquellos que dependan de los aportes de otros.

- Capacidad de producción y grado de utilización.

Para el análisis de este ítem se deberá tener en cuenta: si la empresa tiene plena ocupación de su capacidad instalada; o si tiene capacidad instalada ociosa

- Tecnología y maquinarias.

El análisis de tecnología debería ser comparativo con otras disponibles en el mercado.

Respecto a las maquinarias se debe prestar atención al estado de conservación y funcionamiento en que se encuentran.

- Tercerización de procesos.

Se debe considerar cual es la visión del empresario y cual es la actitud tanto para derivar parte de su producción a terceros como para realizar trabajos para otros.

- Productividad de fábrica.

Se debe observar y vincular los recursos productivos con la producción obtenida para un período determinado.

- Lay out de planta.

La disposición de los activos productivos es un aspecto descuidado en las Mi-Pymes respecto de los procesos productivos.

- Sistemas de aseguramiento de la calidad.

Se debe considerar como trabaja la empresa para tratar de lograr la calidad en sus productos y/o servicios y que metodología utiliza para lograrlo.

- Gestión de stocks.

Es importante determinar los niveles de inventarios y si los mismos son producto de una estrategia.

#### 3.2.1.2.6. Administración

Características	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Sistemas de información.													
Sistemas de costos.													
Sistemas de planificación.													
Productividad administrativa.													

- Sistemas de información.

Se debe analizar los sistemas con los que cuenta y la calidad de lo que producen.

- Sistemas de costos.

Se debe realizar un análisis significativo del mismo y precisar la importancia que el empresario le otorga a su conocimiento.

Se debe observar si el sistema es sencillo y de fácil comprensión para los empresarios y si el mismo contribuye a la toma de decisiones orientadas a la gestión del negocio.

- Sistemas de planificación.

Se debe relevar y analizar que información de planificación se elabora, que uso le otorgan y que tratamiento le dan a los desvíos.

- Productividad administrativa.

Determinar si existe una adecuada relación entre los recursos asignados y los resultados que se obtienen.

### 3.2.1.2.7. Desempeño económico y situación financiera

Características	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Rentabilidad.													
Margen bruto de contribución.													
Gastos fijos de estructura.													
Nivel de endeudamiento.													
Planificación financiera.													
Acceso al crédito.													

El desempeño económico financiero será analizado en función de la cantidad y calidad de la información que se releve y que se reciba de la empresa.

A mayor cantidad de datos, mayor será el grado de análisis vinculado con:

- Rentabilidad.
- Margen bruto de contribución.
- Gastos fijos de estructura.

- Nivel de endeudamiento.
- Planificación financiera.
- Acceso al crédito.

En el Apéndice 1 se expone una tabla que puede ser utilizada para el análisis de los aspectos económicos-financieros enunciados y otra información que resulta de interés.

También para el análisis financiero existen una gran cantidad de ratios, algunos de gran utilidad y otros menos importantes.

**Ratio:** es el resultado de una relación entre dos valores homogéneos, a través de los cuales se puede llegar a conclusiones sobre el objeto analizado.

Los ratios se pueden clasificar según sus objetivos perseguidos en el análisis para:

- Analizar la estructura del balance y el equilibrio financiero.
- Evaluar su rentabilidad.
- Estimar sus métodos de gestión.
- Analizar su actividad.

Los ratios tienen poco sentido en sí mismos si no se los compara en el tiempo y espacio o sea en valores absolutos y relativos:

- En el tiempo es importante poder confrontar los resultados obtenidos en varios años con el fin de medir su evolución (favorable o desfavorable).
- En el espacio es importante comparar los ratios de la empresa analizada con otras del mismo sector empresarial.

En el Apéndice 2 se detallan los ratios más conocidos que deben ser tenidos en cuenta para completar el análisis económico-financiero.

En el Apéndice 3 se muestra la comparación de los mismos en diferentes momentos, analizando su variación.

### 3.2.1.3. Análisis de situaciones y características de valoración (Oportunidades y Amenazas)

#### 3.2.1.3.1. Mercado

Situaciones	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Tendencia de la demanda – Crecimiento del mercado.													
Ciclos de vida de los productos y/o servicios – Nuevos requerimientos.													
Poder negociador de los clientes.													
Comportamiento de los competidores.													
Barreras a la entrada de nuevos competidores.													
Productos y/o servicios sustitutos.													
Cambios en los canales de comercialización													

- **Tendencia de la demanda – Crecimiento del mercado.**  
Se deberá considerar en qué medida las tendencias de la demanda en los mercados, inciden sobre la actividad de la empresa.
- **Ciclos de vida de los productos y/o servicios – Nuevos requerimientos.**  
Se analizará la duración de los ciclos de vida de los productos y/o servicios dado que son focos de importantes oportunidades o amenazas.
- **Poder negociador de los clientes.**  
Determinar si la empresa cuenta con una imagen institucional o posicionamiento de marcas que les permitan tener un poder negociador con sus clientes.
- **Comportamiento de los competidores.**  
Con la llegada de nuevos competidores al mercado se podría estar frente a una amenaza, mientras que la desaparición de otros, generaría oportunidades.
- **Barreras a la entrada de nuevos competidores.**  
La existencia o la falta de barreras de ingreso a la entrada de nuevos competidores será determinante para definir si constituye una amenaza o una oportunidad.
- **Productos y/o servicios sustitutos.**  
Son aquellos que pueden satisfacer necesidades similares a las del producto y/o servicio comercializado por la empresa.
- **Cambios en los canales de comercialización.**  
Se han producido transformaciones en los métodos de comercialización que serán incorporadas en la cultura de conducción de las Mi-Pymes

### 3.2.1.3.2. Marco político y legal

Situaciones	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Legislación comercial.													
Legislación laboral.													
Legislación medioambiental.													
Política fiscal.													
Política aduanera.													
Reembolsos a las exportaciones.													

- **Legislación comercial.**

Los cambios en la legislación comercial, pueden presentar tanto amenazas como oportunidades.

- **Legislación laboral.**

Los cambios en la legislación laboral, deben ser analizados como generadores de amenazas y de oportunidades.

- **Legislación medioambiental.**

Los controles de protección del medio ambiente serán considerados en la medida que afecten el desarrollo actual de los procesos o de los productos y/o servicios de la empresa.

- **Política fiscal.**

Los cambios en la política fiscal (nacional, provincial o municipal) pueden constituirse en amenazas u oportunidades.

- **Política aduanera.**

Los aranceles a la importación afectan la actividad de la empresa y constituyen cuestiones a considerar.

- **Reembolsos a las exportaciones.**

Los reembolsos a las exportaciones mejoran las oportunidades de exportar; pero constituyen una amenaza la reducción de los mismos.

### 3.2.1.3.3. Ámbito financiero

Situaciones	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Acceso al crédito.													
Tasas de interés.													
Tipo de cambio.													
Plazos de pago de los proveedores.													
Plazo de cobranza de los competidores.													

- Acceso al crédito.

El acceso al crédito constituye una oportunidad invaluable.

- Tasas de interés.

La obtención de bajas tasas de interés significa una oportunidad; mientras que las altas tasas del mercado constituyen una amenaza.

- Tipo de cambio.

Las variaciones en las cotizaciones serán analizadas con detenimiento.

- Plazos de pago de los proveedores.

Constituye una oportunidad al mejorar el capital de trabajo por incrementarse las ventas; y se transforma en una amenaza cuando se dan restricciones respecto de las condiciones pactadas generando una pérdida del capital de trabajo.

- Plazos de cobranza de los competidores.

Los plazos de cobranza constituyen parte de la estrategia de comercialización, por lo tanto el manejo de esta variable se constituye en una herramienta de fundamental importancia.

### 3.2.1.3.4. Contexto socioeconómico

Situaciones	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Nuevas tecnologías.													
Integración mundial.													
Integración regional.													

- Nuevas tecnologías.

Las nuevas tecnologías pueden desplazar del mercado a una empresa, si ésta no se adapta rápidamente.

- Integración mundial.

Hoy en día la competencia de las empresas proviene del mundo entero, con lo que se plantean nuevas oportunidades y amenazas.

- Integración regional.

Participar de un mercado regional presenta oportunidades, pero también existen amenazas por la mayor facilidad de acceso de otros competidores internacionales.

### **3.3. Síntesis de la problemática de las Mi-Pymes**

Según el análisis realizado, en el apartado anterior se podrán definir las relaciones causales entre los problemas más significativos que se hayan detectado en la Mi-Pymes.

Dicho análisis constituye el proceso de fragmentación de la realidad de la empresa. En base al análisis de los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno competitivo de las Mi-Pymes, y en el estudio de la operatividad de la organización en sus distintas áreas funcionales se pueden determinar las cuestiones que se presentan como determinantes para la consecución de los objetivos empresarios.

## **4. ELABORACIÓN DE PROPUESTAS**

La definición de recomendaciones y líneas de acción, conforma el objetivo principal del trabajo de diagnóstico.

Las recomendaciones se pueden referir tanto a asuntos generales orientados a cuestiones culturales y estratégicas, como a temas puntuales referidos a un problema específico en algún área de la empresa.

Las líneas de acción constituyen un ordenamiento y una prioridad de tareas a realizar en cada una de las áreas de la empresa.

### **4.1. Mejoramiento de la gestión**

Las recomendaciones referidas al mejoramiento de la gestión surgirán a partir del diagnóstico específico de cada empresa.

Existe una cantidad de recomendaciones referidas a los distintos aspectos de la gestión que se pueden aplicar indistintamente a las Mi-Pymes, pues se trata de principios más o menos generalizados en la administración de los negocios.

#### **4.1.1 Management**

- Mejorar la capacidad gerencial.
- Mejorar la información interna y externa para la toma de decisiones.
- Promover la excelencia.
- Promover el asesoramiento externo.
- Mejorar la capacitación y participación de los recursos humanos.

#### **4.1.2 Organización**

- Asignar funciones por capacidad y mérito.
- Asignar claramente funciones y responsabilidades.
- Promover la motivación del personal y la delegación de tareas.
- Generar estructuras flexibles.
- Promover la productividad y la calidad.

#### **4.1.3 Comercialización**

- Dirigir el enfoque de la empresa hacia el mercado.
- Promover la diferenciación del producto y servicio como estrategia competitiva.
- Promover el posicionamiento de la marca.
- Promover la actitud de servicio al cliente.
- Promover las alianzas estratégicas con otras empresas.
- Incentivar la actitud de la fuerza de ventas.
- Promover la toma de decisiones en base a información del mercado.
- Promover la racionalización de la cartera de productos.

#### **4.1.4 Producción**

- Mejorar los procesos.
- Mejorar la planificación y organización de la producción.
- Tender a la máxima productividad.
- Promover procedimientos de máxima calidad.
- Coordinar las decisiones con las áreas de finanzas y comercialización.
- Planificar la inversión en tecnología y maquinarias.

#### **4.1.5 Administración y Finanzas**

- Promover la planificación, la organización, la coordinación y el control.
- Promover el uso de sistemas y herramientas de información computarizados.
- Promover la generación de información de gestión.
- Planificar la política financiera.
- Promover la reducción de los inventarios.
- Mejorar la rotación de los activos.
- Promover la utilización de sistemas de costeo.

## 5. EL DIAGNÓSTICO

Es en esta etapa donde se deberán ensamblar los distintos elementos y valoraciones en una totalidad abarcativa.

Las cuestiones claves son:

- Identificar las ventajas competitivas.
- Definir los problemas o dificultades principales.
- Determinar el encadenamiento de causas y efectos que conducen a esos problemas.
- Formular el diagnóstico, extrayendo conclusiones.

Si bien no existe una fórmula para guiar el proceso de elaboración del diagnóstico, se pueden bosquejar algunas pautas que pueden servir para su formulación.

### 5.1. Identificar las ventajas competitivas y definir los principales problemas

La determinación de los principales problemas tiene como objetivo la focalización de las características de la empresa en su relación con el entorno y las dificultades que afectan su operatividad.

A partir del FODA resultará posible determinar grupos de puntos débiles y fuertes que en función de las oportunidades y amenazas que se detectan tienen una relevancia particular para las Mi-Pymes.

En el Apéndice 4 se presenta una matriz que relaciona los factores internos y externos de las variables endógenas (fortalezas y debilidades) con otras exógenas (oportunidades y amenazas).

El diagnóstico buscará examinar las distintas situaciones expuestas en cada sector de la matriz con los siguientes objetivos:

Sector I: El análisis sobre este sector debe ser orientado a definir cuáles son las oportunidades que pueden ser mejor aprovechadas por las Mi-Pymes.

Sector II: El análisis sobre este sector debe mostrar las dificultades que llevan a las Mi-Pymes a una incapacidad de aprovechar las oportunidades

Sector III: El análisis sobre este sector debe detectar los problemas que amenazan la estabilidad de las Mi-Pymes.

Sector IV: El análisis sobre este sector debe detectar las situaciones de mayor riesgo.

El resultado de este análisis matricial deberá conducir a la determinación de los problemas principales, que conducirán a la definición de sus respectivas causas.

## 5.2. Formular el diagnóstico global

El diagnóstico tendrá distintas características según sea el tipo de Mi-Pymes que se trate, a saber:

- Mi-Pymes que se encuentran en dificultades.
- Mi-Pymes que tienen un buen desempeño.

### 5.2.1. Mi-Pymes en dificultades

En este tipo de Mi-Pymes en dificultades tienen que ver con algunas de las siguientes características:

- a) Falta de adecuación de su gestión a los requerimientos del nuevo entorno competitivo que se ha vuelto más exigente. Las que no han realizado ningún tipo de cambio, se enfrentan ante una realidad definida por:
  - Nuevas formas de comercialización.
  - Cambio en los sistemas tradicionales de distribución.
  - Nuevas técnicas de marketing y promoción.
  - Oferta de servicios sofisticados.
  - Nuevas técnicas y herramientas de gestión.
  - Nuevas tecnologías orientadas a la productividad de los procesos.
- b) Situación de fuerte endeudamiento y/o escasez de capital de trabajo; teniendo su posible origen en algunas de las siguientes causas:
  - Pérdidas por períodos más o menos prolongados que llevan a una descapitalización de las Mi-Pymes y la necesidad de tomar fondos para cubrir los déficit financieros.
  - Políticas de distribución poco conservadoras.
  - Políticas de inversión poco racionales y eficientes.
- c) Escasa rentabilidad o resultados negativos, es decir:
  - Escasas ganancias o pérdidas operativas
  - Dificultades financieras.

Estas tres características se retroalimentan, generando un círculo vicioso difícil de romper.

En este tipo de empresas el diagnóstico debería centrarse en las cuestiones referidas a su problemática interna y en las posibilidades de asegurar su supervivencia.

### 5.2.2. Mi-Pymes con buen desempeño

Este tipo de Mi-Pymes no presentan las dificultades mencionadas en el apartado anterior, es decir que:

- La visión de sus directivos se encuentra adecuada a los conceptos modernos de gestión empresarial.
- Cuentan con información suficiente para evaluar el desempeño y la situación financiera y patrimonial de la empresa.
- No presentan dificultades importantes que afecten su operatividad.
- Los indicadores económicos y financieros corresponden a valores normales.

En este tipo de empresas el diagnóstico debería centrarse a revisar la estrategia empresarial, en la política de mejoramiento continuo, en la política de inversión y detectar las amenazas competitivas que se pueden presentar en el mediano y largo plazo.

## 6. CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional es el mecanismo a través del cual se transmite al empresario toda la información, el análisis y las recomendaciones que surgen de los distintos procesos.

Para que el informe de diagnóstico tenga éxito, debe ser:

1. Comprensible: ya que su lenguaje y estilo deberán ser lo más adaptados posibles a las características de cada Mi-Pymes.
2. Breve: dado que la mayoría de los empresarios tienen un cierto rechazo a la lectura, se debe condensar su mensaje al máximo.
3. Focalizado: es decir, que mantenga en todo momento el foco sobre lo que se puede considerar como los problemas fundamentales y sus principales causas.
4. Completo: es decir, sin dejar de lado aspectos que resultan importantes para comprender la situación total de cada empresa.
5. Coherente: ya que debe mantener una coherencia interna desde el principio al fin.
6. Práctico: en función de su adaptación a las circunstancias y posibilidades de cada empresa.
7. Proactivo: el resultado del diagnóstico organizacional debería poner en marcha acciones que persigan un proceso de cambio y tiendan a mejorar la gestión de la empresa.
8. Prolijo: su presentación gráfica también es importante.

# APENDICES

**NOTA:**

Los apéndices que se detallan a continuación han sido incorporados al presente trabajo como meras guías de autoanálisis a fin de que los empresarios de las Mi-Pymes puedan brindar a sus asesores en crisis un panorama de su estructura organizacional.

Así los profesionales especializados en la problemática de crisis tendrán elementos como para proponer distintas alternativas de acción estratégica, para la solución de la crisis empresarial y organizacional y ayudar a los empresarios a tomar decisiones en cuanto al futuro de la actividad de su empresa.

## Apéndice 1

	Al d/m/a		Al d/m/a		Variación
	\$	%	\$	%	%
<b>Activo Corriente</b>					
Caja y Bancos					
Inversiones					
Deudores por Ventas					
Bienes de Cambio					
Otros (Fiscales)					
<b>Activo No Corriente</b>					
Bienes de Uso					
Inversiones					
<b>ACTIVO TOTAL</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Deudas Comerciales					
Deudas Bancarias					
Deudas Fiscales y Soc.					
Otras					
<b>Pasivo No Corriente</b>					
Deudas Bancarias					
Otras					
<b>Patrimonio Neto</b>					
<b>Pasivo + PN</b>					

<b>VENTAS</b>					
Costo Materias Primas					
<b>Margen Bruto</b>					
Gastos de Operación					
Gastos de Comercialización					
Gastos de Administración					
<b>RESULT. A. INT. E IMP.</b>					
Gastos de Financiación					
REI					
Otros Ingresos					
<b>Result. Ant. Impuestos</b>					
Imp. A las Ganancias					
<b>RESULTADO FINAL</b>					

## Apéndice 2

TITULO	CONCEPTUALIZACIÓN
1 INDICE DE LIQUIDEZ	Surge de la relación entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente, considerando la totalidad de Activos destinados a hacer frente a los compromisos normales de funcionamiento. La ecuación normal resulta que el índice sea (uno) 1.
2 PRUEBA ACIDA	Resulta más ajustado que el anterior por cuanto de los valores del Activo Corriente, se detraen los valores de los Bienes de Cambio. Resulta útil cuando la rotación de inventarios es lenta y comparada con objetivos o previsiones proyectadas. La ecuación normal resulta que el índice sea (uno) 1 o menor que (uno) 1.
3 INVENTARIO SOBRE CAPITAL CORRIENTE	Indica el porcentaje de participación del Inventario en el Capital de Trabajo. Se utiliza para verificar el cumplimiento de los objetivos proyectados en comparación con valores de tipo estándar. Determina la rotación de los Bienes de cambio.
4 CREDITOS SOBRE CAPITAL CORRIENTE	Se vinculan las "cuentas por cobrar" con el capital corriente o de trabajo. Su utilidad se determina mediante la correlación entre valores prefijados y proyectados.
5 ROTACION DEL ACTIVO CON RELACION A LAS VENTAS	Nos indica la vinculación entre el total de ventas con el Activo Total. Explica el número de veces que roto el Activo respecto de las ventas totales. A mayor rotación significa que una cifra de Activo escasa generó una rotación significativa de ventas, lo que resulta satisfactorio.
6 ENDEUDAMIENTO TOTAL	Relaciona el Pasivo con el Capital Propio o Patrimonio Neto. En general se estima que el porcentaje de endeudamiento debería tender al 100% del capital propio. Corresponde y conviene su comparación con metas prefijadas.
7 ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	Relaciona el Pasivo Corriente con el Patrimonio Neto, siendo complementario del punto anterior. El ratio debería ser significativamente menor a (uno) 1; lo que dependerá de la política empresarial de pasivo a largo plazo, todo en base a proyección y cumplimiento de objetivos.
8 INDICE DE INMOVILIZACION	Relaciona el Activo Fijo con el Activo Total, siendo el resultado de políticas preestablecidas por la empresa, expresándose a través del estándar respectivo basándose en inversiones progresivas o posiciones contrarias.
9 INMOVILIZACION SOBRE PATRIMONIO NETO	Relaciona el Activo Fijo con el Patrimonio Neto, expresándose como ratio de razonabilidad igual a (uno) 1; puesto que de lograrse una buena financiación a largo plazo este índice puede ser menor a (uno) 1.
10 GANANCIA BRUTA SOBRE VENTAS	Relaciona valores de Ganancias brutas y el total de Ventas, debiéndose en su determinación ser comparado con las proyecciones y/u objetivos fijados.
11 MARGEN DEL RESULTADO FINAL SOBRE VENTAS	Considera la Ganancia Neta sobre Ventas. Al igual que el caso anterior, su obtención deberá ser coparada con las proyecciones y/u objetivos fijados.
12 MARGEN DEL RESULTADO FINAL ANTES DE RESULTADOS EXTRA-ORDINARIOS SOBRE VENTAS	Surge de relacionar los correspondientes rubros del Estado de Resultados, debiéndose tener en cuenta para su aplicación lo proyectado y previsto por la Empresa y la realidad, todo en el periodo bajo análisis.
13 RENTABILIDAD DEL CAPITAL PROPIO	Relaciona la Ganancia Neta con el Patrimonio Neto, siendo éste uno de los indicadores más importantes, pues marca el cumplimiento de los objetivos. Permite conocer que resultados positivos (ganancias) se han obtenido con relación al Capital Propio, sintetizándose en éste la eficiencia de la Gestión Empresarial durante el período bajo análisis.

## Apéndice 2 Continuación

TITULO	CONCEPTUALIZACIÓN
14 RENTABILIDAD DEL ACTIVO	<p>Se relaciona en éste ratio a la Ganancia Neta con el Activo Total. También puede ser denominado Retorno sobre el Activo, considerándose al Activo como sinónimo del Capital económico de la Empresa, siendo éste aportado por los socios y/o terceros. Determina la eficiencia del ente.</p> <p>En general a las empresas les interesa reducir el Activo Fijo y desarrollar su actividad con un mínimo de Capital de Trabajo, por lo que cuanto menor sea el Activo, mejor será el índice que pueda obtenerse.</p>
15 EFECTO PALANCA	<p>Se utiliza para la toma de conocimiento si, después de haber abonado intereses por la utilización del "capital ajeno" queda margen de ganancia. Si el cociente resulta (uno) 1, es indiferente que la empresa se financie con capital propio o ajeno. Cuando el cociente es superior a (uno) 1, determina que el capital propio, se pudo haber obtenido un usufructo mayor al que se pago en concepto de intereses por el capital de terceros. Si en cambio el cociente es inferior a (uno) 1, significa que la política de financiación de la empresa ha sido errónea puesto que ha perdido al haberse endeudado con terceros.</p> <p>El análisis deberá referirse a períodos temporales medianamente largos (entre 6 y 12 meses) sin analizar operatorias aisladas.</p>

## Apéndice 3

INDICES		Al d/m/a	Al d/m/a	Variación
1 INDICE DE LIQUIDEZ	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$			
2 PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Disp.mas Invers.}}{\text{Pasivo Corriente}}$			
3 INVENTARIO SOBRE CAPITAL CORRIENTE	$\frac{\text{Bienes de Cambio}}{\text{Act.Cte.menos Pas.Cte.}}$			
4 CREDITOS SOBRE CAPITAL CORRIENTE	$\frac{\text{Créditos}}{\text{Act.Cte.menos Pas.Cte.}}$			
5 ROTACION DEL ACTIVO CON RELACION A LAS VENTAS	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$			
6 ENDEUDAMIENTO TOTAL	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$			
7 ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$			
8 INDICE DE INMOVILIZACION	$\frac{\text{Activo Fijo x 100}}{\text{Activo Total}}$			
9 INMOVILIZACION SOBRE PATRIMONIO NETO	$\frac{\text{Activo Fijo x 100}}{\text{Patrimonio Neto}}$			
10 GANANCIA BRUTA SOBRE VENTAS	$\frac{\text{Ganacia Bruta}}{\text{Ventas}}$			
11 MARGEN DEL RESULTADO FINAL SOBRE VENTAS	$\frac{\text{Ganancias Netas}}{\text{Ventas}}$			
12 MARGEN DEL RESULTADO FINAL ANTES DE RESULTADOS EXTRAORDINARIOS SOBRE VENTAS	$\frac{\text{Gcias. antes res.Extraor.}}{\text{Ventas}}$			
13 RENTABILIDAD DEL CAPITAL PROPIO	$\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$			
14 RENTABILIDAD DEL ACTIVO	$\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Activo Total}}$			
15 EFECTO PALANCA	$\frac{\text{Gcia.Neta / Patrim.Netto}}{\text{Gcia.(-ints) / Activo Total}}$			

## Apéndice 4

DIAGNOSTICO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Máximas posibilidades de aprovechamiento de las oportunidades.</li> <li>* Ventajas competitivas.</li> <li>* Aspectos favorables para la determinación de estrategias de crecimiento.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Incapacidad de aprovechar las oportunidades.</li> <li>* Orientación de los recursos hacia acciones que permitan superar las Debilidades y mejorar la situación competitiva y estratégica.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<p style="text-align: center;"><b>III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Riesgo acotado frente las amenazas.</li> <li>* Dificultades para el aprovechamiento de las Fortalezas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Máximo riesgo respecto de situaciones que atentan contra el cumplimiento de los objetivos empresarios.</li> <li>* Orientación de los recursos hacia acciones que permitan superar las Debilidades y neutralizar las Amenazas.</li> </ul>

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

### **Libros Consultados**

- Porter, Michael E., "Estrategia Competitiva". E. Rei Argentina S.A. Febrero de 1996.
- Santandreu, Eliseo, "El Chequeo de la empresa". Ediciones Gestión 2000 S.A. 1993.
- Saporosi, Gerardo, "Clínica Empresaria". Ediciones Macchi. Marzo de 1998.
- Spilzinger, Alfredo L. "Como Re-Crear su Empresa". Ediciones Granica S.A. 1994.
- Thibault, Jean-Pierre. "Manual de Diagnóstico en la Empresa". Editorial Paraninfo S.A. 1994.

### **Otras Fuentes**

- El Diagnostico de la Empresa. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- El Plan de Negocios. Ediciones Díaz de Santos S.A..
- Las Tres Armas Estratégicas de la Pequeña Empresa. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- El Marketing y su utilidad en la Pequeña Empresa. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Dirección por Objetivos. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Objetivo Rentabilidad: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Estudio de Empresas en Crisis y Elaboración de Planes Estratégicos. Vol. I / Manual de Diagnóstico y Plan de Urgencia. Consejo General de Colegios de Economistas
- Revisando el análisis FODA. Revista IDEA Mayo de 1997.