

Evaluación organizacional una MIPYME del sector gastronómico: estudio de caso con herramienta de autodiagnóstico empresarial

Organizational Assessment of a MSME in the gastronomy sector: Case Study with Business Self-Diagnosis Tool

Avaliação Organizacional de uma MPME do setor gastronómico: Estudo de Caso com uma Ferramenta de Autodiagnóstico Empresarial

Camilo Mauricio Grillo Torres¹
Catalina Rocío Vega²
Claudia Patricia Gómez Espinosa³
William Mosquera Laverde⁴

Recibido: 21 de septiembre de 2024

Aprobado: 31 de octubre de 2024

Publicado: 15 de diciembre de 2024

Cómo citar este artículo:

Grillo Torres, C.M., Vega, C.R., Gómez Espinosa, C.P. y Mosquera Laverde, W. (2024). Evaluación Organizacional una MIPYME del sector gastronómico: estudio de caso con herramienta de autodiagnóstico empresarial. *Cooperativismo & Desarrollo*, 32(130), XX-XX. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2024.03.09>

Artículo de investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2024.03.09>

¹ Magister en Mercadeo, Administrador de empresas. Corporación universitaria de Asturias, Colombia.

Correo electrónico: camilo.grillo@asturias.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6636-1082>

² profesional en administración de empresas. Docente en la Corporación universitaria de Asturias, Colombia.

Correo electrónico: catalinavega@gmail.com

³ Magister en Psicología del consumidor, Administradora de empresas.

Docente investigadora en la Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia.

Correo electrónico: claudiap.gomez@campusucc.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8691-4799>

⁴ Magister en Gerencia Ambiental, Ingeniero químico. Docente investigador en la Universidad Cooperativa de Colombia.

Correo electrónico: williame.mosquera@campusucc.edu.co.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9603-0666>

Resumen

El autodiagnóstico organizacional, se define como una evaluación completa de las áreas que afectan el logro de las metas dentro de una organización; se presenta un estudio de caso aplicado en una PYME del sector gastronómico. El objetivo del estudio es verificar y explicar las actividades de autodiagnóstico realizadas dentro de la empresa como unidad de análisis, para ello, se utiliza un enfoque descriptivo cualitativo que permita establecer un autodiagnóstico por medio de una herramienta ofimática fin de inducir una adecuada gestión administrativa y operativa. Durante el desarrollo del estudio, se identificaron fortalezas en la calidad de los procesos de la empresa, pero también se encontraron deficiencias en las áreas de marketing y finanzas, principalmente debido a la debilidad en las acciones estratégicas de la planificación del marketing, así como a una deficiente planificación financiera y falencias en el análisis y control en esta área. El estudio concluye que es necesario fortalecer la gestión de marketing y financiera de la empresa en la perspectiva de lograr una administración calificada de la organización.

Palabras Clave

Autodiagnóstico organizacional, Pequeña empresa, Ofimática, Gestión organizacional, Estrategia.

Abstract

Organizational self-diagnosis is defined as a complete evaluation of the areas that affect the achievement of goals within an organization; a case study is applied to a SME in the gastronomic sector. The study aims to verify and explain the self-diagnosis activities carried out within the company as a unit of analysis. To do so, a qualitative descriptive approach is used to establish a self-diagnosis through an office automation tool to induce adequate administrative and operational management. During the development of the study, strengths were identified in the quality of the company's processes. Still, deficiencies were also found in the areas of marketing and finance, mainly due to the weakness in the strategic actions of marketing planning, as well as poor financial planning and failures in the

analysis and control in this area. The study concludes that it is necessary to strengthen the company's marketing and financial management to achieve qualified management of the organization.

Keywords: Organizational self-diagnosis, small business, Office automation, Organizational management, Strategy.

Resumo

O autodiagnóstico organizacional é definido como uma avaliação completa das áreas que afetam o alcance dos objetivos de uma organização; É apresentado um estudo de caso aplicado numa PME do sector gastronómico. O objetivo do estudo é verificar e explicar as atividades de autodiagnóstico realizadas dentro da empresa como unidade de análise, para tal, é utilizada uma abordagem descritiva qualitativa que permite estabelecer um autodiagnóstico através de uma ferramenta de escritório para induzir uma gestão administrativa e operacional adequada. Durante o desenvolvimento do estudo foram identificados pontos fortes na qualidade dos processos da empresa, mas também foram encontradas deficiências nas áreas de marketing e finanças, principalmente pela fragilidade nas ações estratégicas de planeamento de marketing, bem como pelo mau planeamento financeiro e deficiências de análise e controlo nesta área. O estudo conclui que é necessário reforçar a gestão de marketing e financeira da empresa na perspetiva de alcançar uma administração qualificada da organização.

Introducción

Muchas pequeñas y medianas empresas en Colombia actualmente enfrentan dificultades en su gestión administrativa debido a la limitada capacidad de sus líderes para el manejo estratégico de sus recursos; no obstante, estas empresas han logrado enfrentar con competencia los desafíos impuestos por el mercado y así obtener resultados que conduzcan

al éxito organizacional (Romero, et al., 2021). La mala gestión que puede presentarse en algunas de estas empresas es el resultado de una dirección inadecuada y la falta de conocimientos especializados en planificación por parte de los líderes. Esto constituye un problema gerencial agravado por los constantes cambios del entorno debido a la globalización de los mercados. Además, estas empresas se ven obligadas a ampliar su nicho de mercado para atender la constante y desafiante competencia comercial (Leyva, et al., 2018).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, Muñiz (2017) sostiene que una de las principales dificultades que enfrentan las organizaciones es que sus líderes están inmersos en las tareas diarias, lo que les impide prestar atención al funcionamiento de las distintas áreas de la organización. Por lo tanto, resulta fundamental realizar un análisis para evaluar el desempeño organizacional. De manera similar, Asencio et al. (2017) coinciden con esta perspectiva y llevaron a cabo un análisis organizacional para determinar el nivel de madurez alcanzado por las empresas, para ello, identifican fortalezas y debilidades, así como las causas que inhiben su crecimiento y los factores que contribuyen al logro de las metas establecidas (Laverde, 2015).

Según González et al. (2021), el diagnóstico organizacional consiste en un análisis integral de todas las funciones operativas y administrativas de una empresa que tiene como objetivo mejorar el proceso de toma de decisiones en función de la mejora continua de los procesos y resultados. En otras palabras, este examen detallado evalúa cada área de la empresa que incide en la consecución de los objetivos y metas establecidos en un contexto real, proporcionando información valiosa para la ejecución de acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

En estudios recientes realizados por (Sansores, et al., 2021; Taipe, et al., 2021), se encontraron áreas de mejora en las empresas. Entre ellas se destacan la planificación estratégica inadecuada, la falta de comunicación y colaboración entre áreas, la carencia de

un departamento formal de recursos humanos comprometido con la capacitación de los colaboradores, la ausencia de incentivos no monetarios y manuales de procesos mal definidos. Además, las empresas deben hacer frente a diversas amenazas, tales como posibles recesiones económicas, competidores certificados por entidades internacionales de calidad y cambios económicos y sociales.

En un contexto de constante cambio, las Mypimes deben implementar medidas estratégicas de gestión que permitan tomar decisiones oportunas basadas en información relevante y actual proveniente de las diferentes áreas operativas y administrativas de la empresa. Por lo tanto, es esencial que el equipo directivo cuente con los conocimientos necesarios para llevar a cabo una adecuada dirección estratégica y cumplir con los objetivos establecidos, optimizando los recursos disponibles (Gómez, 2024). De esta manera, la empresa estará preparada para enfrentar cualquier cambio que surja en el entorno, el mercado o dentro de la organización.

El diagnóstico organizacional es, en teoría, una herramienta de análisis extremadamente valiosa para las empresas, ya que les permite evaluar su nivel de madurez, identificar fortalezas, avances, dificultades y deficiencias en su gestión empresarial. Todo ello contribuye a generar productividad mediante la implementación de cambios significativos y se convierte en una táctica crucial para cumplir los objetivos y metas establecidos por la organización. Además, la prevención de la improvisación y la garantía de la rentabilidad y la capacidad competitiva son objetivos alcanzables mediante el uso del diagnóstico organizacional (Bravo, et al., 2019). Según Mansilla (Mendonça, et al., 2020), la relevancia del diagnóstico organizacional radica en su capacidad para formular soluciones a los problemas que surjan en la organización.

El estudio llevado a cabo por (Chicaiza, et al., 2022), mostró que las principales deficiencias relacionadas con la administración de una pequeña empresa de transporte ecuatoriana incluyen una distribución inadecuada de tareas, la falta de manuales de cargos, poca

flexibilidad y precisión en la toma de decisiones, debilidades en los controles de la gestión organizacional, así como la insatisfacción de los colaboradores y clientes de la organización. Por otro lado, en un estudio realizado por (Sánchez, et al., 2020), se identificaron las dificultades que enfrenta la facultad de ciencias básicas en una institución de Educación Superior. Se presentó un diagnóstico organizacional que resaltó la necesidad de mejorar la gestión de los recursos informáticos, la redacción del manual de funciones y la realización periódica de evaluaciones de desempeño.

Además, se observó la ausencia de estrategias que fomenten motivación y sentido de pertenencia en estudiantes, docentes y personal administrativo, así como la falta de un ambiente laboral adecuado en la institución educativa. Según (Uribe, et al., 2019), algunas instituciones educativas en México carecen de herramientas tecnológicas adecuadas para evaluar la gestión académica y administrativa del personal docente. Esta situación ha provocado la falta de cumplimiento de los acuerdos establecidos. Por otro lado, autores como (Díaz, et al., 2018), afirman que algunas organizaciones presentan deficiencias en su comunicación organizacional, lo que ha provocado la inestabilidad de los equipos de trabajo debido a la alta rotación y la insatisfacción de algunos colaboradores con sus asignaciones laborales. Sin embargo, se observó una excelente comunicación entre los colaboradores y un adecuado feedback entre los colaboradores y sus jefes inmediatos. Los directivos utilizan un discurso sencillo y claro para asegurarse de que su equipo operativo entienda las indicaciones y así lograr una óptima realización de las tareas asignadas.

Por el contrario, Puentes y Maestre (2019) reportaron que los colaboradores están completamente comprometidos con las iniciativas estratégicas propuestas por la organización, lo que garantiza la calidad y continuidad adecuadas en la prestación de servicios a los clientes y mejora la capacidad competitiva de la organización en el mercado. En consonancia con esto, Cantos (2017) sugiere que el personal disfruta de una adecuada flexibilización en la distribución de la carga laboral, lo que aumenta el rendimiento al agilizar las funciones y fragmentar las actividades. Asimismo, se observó un elevado nivel de

compromiso de los colaboradores con las tareas encomendadas por la organización, junto con una relación cordial entre colegas.

Casanova, et al., (2019), sugieren que es crucial tener en cuenta el bienestar y la salud laboral de los empleados al evaluar la productividad de una organización, debido a que altos niveles de fatiga, tanto física como psicológica, pueden afectar negativamente el bienestar general de la organización. No obstante, el área de gestión de recursos humanos debe esforzarse por mantener una baja rotación de personal y reducir la insatisfacción y la falta de motivación en el trabajo a través de incentivos y oportunidades de promoción, tal y como señalan (Leon y Bernal, 2021).

De acuerdo con (Medina, et al., 2020), el diagnóstico empresarial es una herramienta fundamental en el desarrollo organizacional. Permite identificar tanto los problemas como las oportunidades en una organización, con el fin de mitigar los primeros y aprovechar los segundos. Por otro lado, (Aguilar, et al., 2017), subrayan la importancia de que los encargados de los procesos misionales de la organización participen en la elaboración del diagnóstico organizacional, ya que su conocimiento y experiencia pueden ser de gran ayuda en la identificación de los ámbitos de oportunidad y la elaboración de un plan estratégico. Asimismo, Muñiz (2017) destaca que cada tipo de organización empresarial tiene características distintivas propias. Por lo tanto, se deben adaptar diferentes tipos de evaluaciones que se ajusten a cada empresa específica que se esté analizando.

Es necesario destacar que el diagnóstico organizacional es fundamental para mejorar la gestión de las organizaciones. Según Huilcapi y Gallegos (2020), el diagnóstico puede detectar deficiencias en áreas como finanzas, operaciones, ventas y administración, lo que permite tomar las medidas necesarias para corregirlas. Además, Cantero, et al., (2021), resaltan que es crucial examinar el rendimiento empresarial de cada una de las unidades operativas y administrativas de la empresa para cumplir de manera efectiva los objetivos previamente establecidos.

METODOLOGIA

El estudio inicia con la pregunta problema ¿Cómo se puede implementar un autodiagnóstico organizacional que permita detectar las debilidades y fortalezas de la empresa del sector gastronómico?, de la cual, se derivan los siguientes objetivos; el principal que es desarrollar un autodiagnóstico organizacional que permita identificar las fortalezas y debilidades de una empresa gastronómica.

El propósito de este estudio es lograr una comprensión detallada de las actividades relacionadas con el fenómeno analizado. Se trata de un estudio de caso descriptivo que utiliza un enfoque inductivo y se basa en las impresiones de los investigadores y directivos de la organización. Su objetivo principal es mejorar el proceso de toma de decisiones al determinar, verificar y precisar las prácticas llevadas a cabo dentro de la unidad de estudio. Para lograr este objetivo, se seguirá un enfoque cualitativo integral y detallado (Canta y Quesada, 2021; Yin, 2017).

Para este estudio se utilizó como unidad de análisis una empresa del sector gastronómico con la utilización de la herramienta ofimática de autodiagnóstico organizacional brinda al equipo directivo una aplicación auto aplicable que les permite evaluar la situación actual de la organización. De esta forma, podrán identificar áreas de oportunidad y diseñar estrategias efectivas que permitan mejorar la gestión empresarial de manera efectiva.

RESULTADOS

Inicialmente, se llevó a cabo una evaluación de los requerimientos informáticos con el fin de identificar herramientas de gestión apropiadas para las micro y pequeñas empresas (MIPYME) y que se aplicarán de manera particular en una empresa del sector gastronómico; Se identificaron elementos y variables en común entre las herramientas encontradas y se

analizaron detalladamente sus características y configuraciones. Además, se realizó un análisis bibliográfico para identificar correlaciones entre las definiciones y la teoría, utilizando los métodos propuestos por Barrientos (2019) y Castro (2017). También se llevaron a cabo búsquedas en bases de datos especializadas como <https://www.scielo.org/es> y <https://www.redalyc.org/home.oa> para seleccionar artículos de acceso libre y con texto completo que permitieran realizar la revisión y análisis documental.

A partir de lo mencionado anteriormente, se creó una herramienta de software basada en Excel que se adaptara a las necesidades de las micro y pequeñas empresas. La estructuración de esta herramienta se basó en los elementos y variables encontrados en las herramientas identificadas. Para validar la herramienta, se llevó a cabo un focus group con un panel de expertos y pequeños empresarios. Durante este proceso, se presentó la herramienta para recopilar sugerencias y retroalimentación sobre el proceso de desarrollo (Souza et al., 2019).

A partir de las sugerencias y consejos hechos por el equipo de expertos, se realizaron las mejoras correspondientes y se procedió con la creación de la versión final de la herramienta de autodiagnóstico organizacional. Para su elaboración se empleó el método propuesto por Medina y Quintana (2017), que se basa en la selección, registro, edición, manejo y análisis de los elementos y peculiaridades de los procesos de gestión. Después de lo expuesto anteriormente, se aplicó la herramienta ofimática en la compañía Arte Café Libertad, ubicada en Sasaima, Cundinamarca. Esta empresa es reconocida a nivel local y departamental por su producción de café especial y su compromiso con el arte del café y el cuidado del medio ambiente.

A continuación, se explicará el proceso de recopilación de datos y análisis de información. Como se mencionó anteriormente, se utilizó una herramienta informática de autoevaluación organizacional para mejorar la gestión empresarial de las MiPymes. En las

siguientes líneas, se ofrecerá información detallada sobre esta herramienta. La plantilla se divide en cinco áreas principales como muestra la figura 1, las cuales son: estratégica, finanzas, marketing, operaciones y gestión de recursos humanos. Cada una de estas áreas se subdivide en subáreas con una pregunta orientadora y cuatro respuestas predefinidas, por lo que es importante que el usuario revise cuidadosamente las opciones disponibles para seleccionar la que mejor se adapte al nivel actual de la empresa con relación a la pregunta orientadora.

Figura 1

Interfaz Para la Captura de Datos



A continuación, el usuario debe indicar la importancia de este factor para la empresa, que puede ser muy importante, importante, poco importante o irrelevante. Además, se debe incluir el factor de deficiencia relacionado con la pregunta orientadora por subárea, que puede ser conocimientos, organizacional y maquinaria y equipo. Este proceso se debe repetir para cada una de las hojas de trabajo de las cinco áreas centrales de la plantilla.

Figura 2

Evaluación de la Situación Actual de la Empresa

ESTRATEGIA					FINANZAS	MARKETING	OPERACIONES	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	
subárea	preguntas	respuestas			Importancia para la empresa		Seleccione la deficiencia relacionada con esa pregunta		
Reclutamiento y selección	La empresa cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal y anuncia sus vacantes?	La empresa no tiene ningún proceso de reclutamiento.			Muy importante		Conocimiento técnico		
	De qué forma la empresa anuncia su proceso de reclutamiento?	Hay entrevistas con candidatos y se pide referencias.			Importante		Organizacional		
	Qué tipo de empleado contrata la empresa?	Hay entrevistas con candidatos y hace pruebas simultáneas.			Poco importante		Maquinaria y equipo		
	La empresa lleva a cabo el reclutamiento de forma interna o externa?	La empresa realiza una prueba con los candidatos.			Irrelevante				

Seguido, como en la figura 2 la herramienta proporciona al usuario información detallada sobre el desempeño de cada área y subárea mediante la visualización del puntaje actual. Esta información es esencial para que la empresa pueda establecer su estado y comprender su gestión integral. Además, la plantilla muestra el puntaje mínimo sugerido en cada área, que se basa en la evaluación de las respuestas proporcionadas en la plantilla de análisis. Este puntaje mínimo es un factor importante ya que ayuda a la organización a estimar el valor mínimo que cada área debería alcanzar para lograr un desempeño estable.

Figura 3

Evaluación de Previsiones

Area/sub Área	Puntaje actual	Puntaje Mínimo Sugerido	Brecha para alcanzar lo sugerido	priorización para lograr lo sugerido
Finanzas				
Planificación Financiera	40%	70%	30%	prioritario
Control Financiero	85%	90%	5%	Poco Prioritario
relación coste-beneficio	30%	100%	70%	Muy prioritario
Indicadores financieros	70%	70%	0%	Nada prioritario

Adicionalmente, la plantilla en la figura 3 también muestra la brecha existente para alcanzar el puntaje mínimo sugerido, lo que indica la diferencia entre la situación actual y la deseada. Esta brecha proporciona un punto de referencia claro y medible para identificar áreas de mejora. Al determinar el porcentaje de cumplimiento, la plantilla clasifica el nivel de priorización para lograr cumplir con lo sugerido. Si se clasifica como "muy prioritario", es necesario atenderlo de inmediato para evitar posibles consecuencias negativas o retrasos en el cumplimiento de los objetivos. Si se clasifica como "prioritario", debe considerarse

importante y urgente, y completarse en un plazo determinado para evitar consecuencias negativas o pérdidas. Si se clasifica como "poco prioritario", indica que se puede posponer o programar para un momento posterior. Si se clasifica como "nada prioritario", se refiere a las labores de mantenimiento que deben fortalecerse para asegurar un desempeño estable.

Figura 4

Diagnostico General

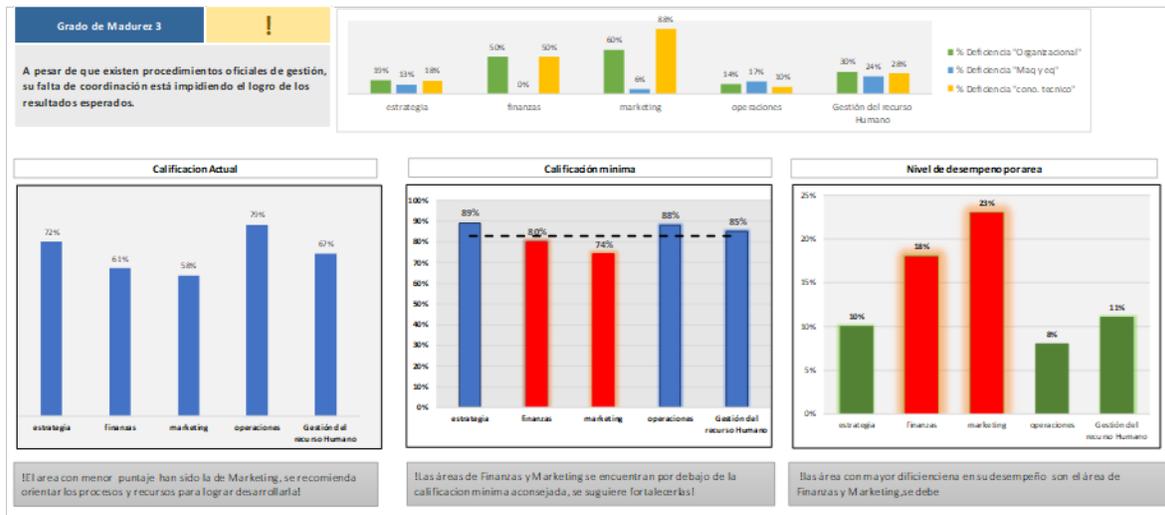
% Deficiencia "Organizacional"	% Deficiencia "Maq y eq"	% Deficiencia "cono. tecnico"	Puntaje actual	Puntaje minimo sugerido	Brecha entre el puntaje actual y el minimo sugerido
13%	29%	15%	53%	75%	22%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%

Como muestra la figura 4, la plantilla proporciona al usuario una visión de los resultados obtenidos a partir de la evaluación de la situación actual de la empresa. En primer lugar, se muestra el estado de cada una de las deficiencias que afectan negativamente la eficiencia, la productividad, la calidad del trabajo y la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos. Posteriormente, se presentan las estimaciones de los promedios de la calificación actual, las cuales se basan en las opiniones de cada área, según la importancia indicada por el personal directivo de la empresa, y la calificación mínima recomendada.

Por último, se muestra la estimación analítica de la brecha entre el puntaje actual y el sugerido. Esta plantilla permite identificar la situación en cada área de la organización y destacar la que presenta la mayor discrepancia, con el fin de abordarla y asegurar una gestión organizacional efectiva en la empresa. En la herramienta como se observa en la figura 5 se puede observar el nivel de madurez de la empresa, que se calcula mediante una estimación analítica basada en la puntuación promedio actual, otorgándole una calificación del uno al cinco, lo que proporciona retroalimentación para mejorar la organización. También se presentan los porcentajes de deficiencias por cada tipo de déficit que existe en cada área.

Figura 5

Resultados



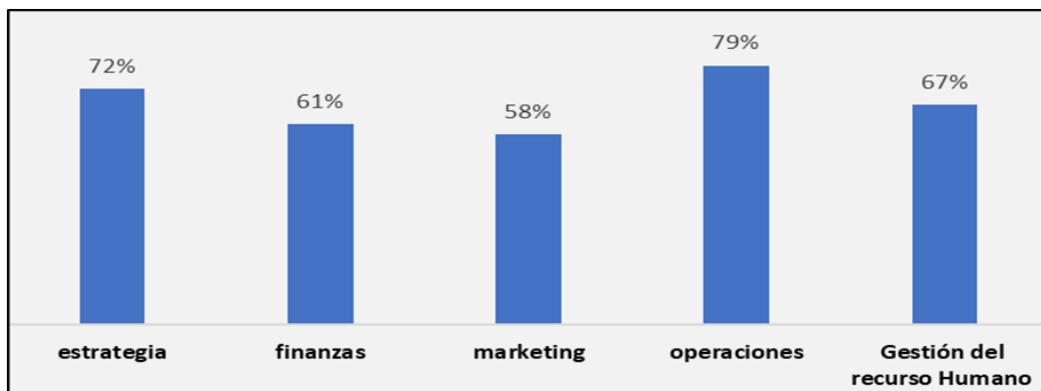
Además en la parte inferior, se muestra la calificación actual de cada área, con un rótulo que indica cuál es el área con menor puntuación. Además, se puede ver la puntuación mínima, lo que indica las áreas que están por debajo de la calificación sugerida, y por último se presenta el desempeño por área, mostrando las áreas con mayores deficiencias en su cumplimiento para lograr una gestión administrativa adecuada de la empresa.

HALLAZGOS

La Figura 6 muestra los puntajes actuales por áreas, que se obtuvieron a través de la aplicación del autodiagnóstico.

Figura 6

Puntaje Actual por Áreas en la PYME



Se observa que las áreas de operaciones y estrategia tuvieron una alta participación, lo que demuestra una adecuada gestión estratégica y operativa por parte de la empresa. Por otro lado, se evidencia una participación moderada por parte de las áreas de gestión de recursos humanos y finanzas, lo que muestra una gestión prudente en cuanto al planeamiento financiero y la retención del personal. Finalmente, se observa una menor participación por parte del área de marketing, lo que indica una gestión inadecuada en la relación con los clientes.

Para el análisis de las previsiones del área de marketing se consideraron las subáreas de planificación de marketing, medios en línea, medios impresos y relaciones con los clientes. El resultado general se puede observar en la Figura 7.

Figura 7

Análisis de Previsiones Para la PYME

Area / sub Área	Puntaje actual	Puntaje mínimo sugerido	Brecha para lograr lo sugerido	Priorización para lograr lo sugerido
Marketing				
planificación de marketing	38%	81%	44%	prioritario
medios online	80%	80%	0%	Nada Prioritario
medios offline	75%	80%	5%	Poco Prioritario
Relación con los clientes	38%	88%	50%	prioritario

Se puede observar que una de las áreas que presenta una mayor discrepancia entre el puntaje actual y el recomendado es la relacionada con los clientes. Esto se debe a que la empresa no ha aprovechado adecuadamente la información de sus clientes para mejorar su relación con ellos, lo que podría provocar que estos se sientan descuidados y decidan

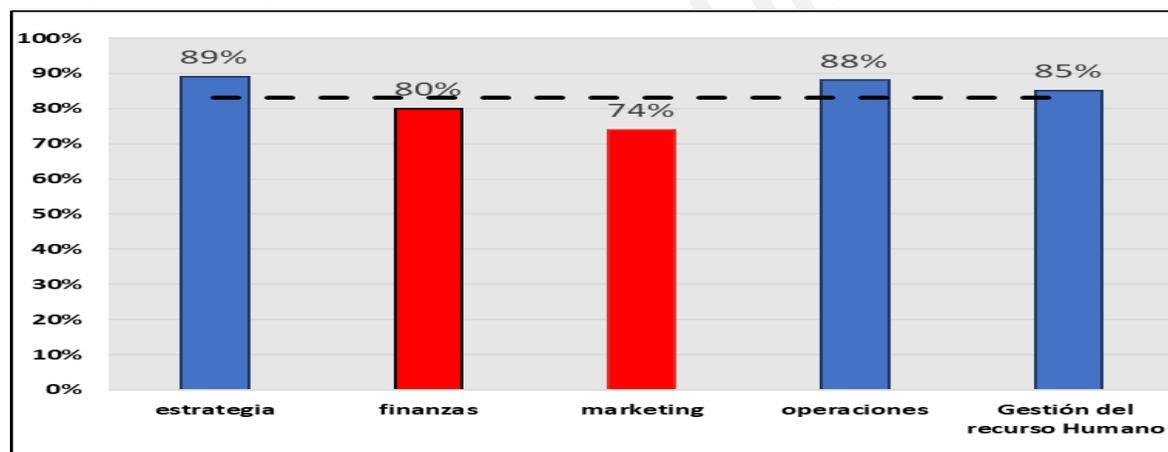
cambiar a la competencia.

En consecuencia, la PYME podría perder clientes y, por ende, ingresos. Además, se ha notado Arte Café Libertad no ha realizado una adecuada planeación estratégica en cuanto a las acciones de comunicación, lo que podría afectar negativamente su reputación, su relación con los clientes y su rentabilidad a largo plazo. Por estas razones, resulta crucial llevar a cabo una intervención prioritaria para cumplir con el puntaje mínimo recomendado.

Además, la Figura 8 muestra las áreas que presentan un puntaje inferior al mínimo sugerido

Figura 8

Puntaje Mínimo Sugerido de las Áreas Funcionales de la PYME



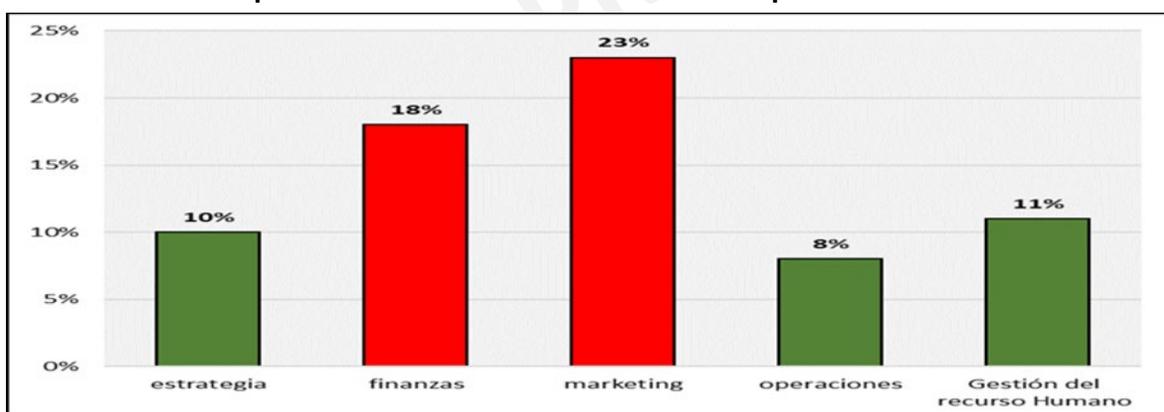
Se evidencia que las áreas de Estrategia, Operaciones y Gestión del Recurso Humano se encuentran por encima de la puntuación mínima sugerida, lo que indica que su desempeño ha sido satisfactorio en comparación con dicha puntuación. La siguiente área en orden de desempeño es Finanzas, que presenta una posibilidad elevada de mejora. No obstante, el área de Marketing evidencia un puntaje por debajo del mínimo sugerido en la subárea de Planificación de Marketing. Ante esto, es necesario tomar medidas para mejorar su desempeño y alcanzar los estándares sugeridos. De esta forma, se podrá garantizar una gestión integral y eficiente del área de Marketing, lo que se traducirá en un mayor impacto en el nicho de mercado y un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Para el análisis del desempeño de la PYME se han considerado las áreas clave de este café: Marketing, Operaciones y Gestión de Recursos Humanos. En la figura 9 se muestra el nivel de rendimiento de cada una de ellas. Se puede apreciar la evaluación del desempeño de las áreas centrales de la empresa, la cual permite determinar la eficacia y eficiencia en la gestión de cada área, identificando fortalezas y oportunidades de mejora que promuevan la optimización del puntaje global.

Para lograr esto, es necesario analizar el nivel de desempeño del área de marketing, ya que el comportamiento deficiente de las subáreas de planificación de marketing y relación con los clientes puede generar una disminución en la cantidad de clientes potenciales, una reducción en las ventas y un bajo posicionamiento de la marca en el mercado, lo que a su vez puede afectar la reputación de la empresa y su capacidad para competir.

Figura 9

Análisis del Desempeño de las Áreas Funcionales de la empresa



Por otro lado, el área financiera presenta un funcionamiento deficiente en su planeamiento y control financiero, lo cual puede originar problemas en la obtención de financiamiento o en la gestión adecuada de los recursos económicos de la empresa, lo que a su vez puede afectar el crecimiento y la rentabilidad de esta. Por lo tanto, es importante que tome medidas para mejorar el desempeño de estas áreas y garantizar su eficiente funcionamiento. Esto puede implicar la realización de ajustes en las estrategias y procesos, la inversión en capacitación y formación para el personal, y la implementación de herramientas y tecnologías adecuadas para la gestión de estas áreas.

De igual forma, es necesario que la empresa cuente con un proceso de reclutamiento y selección adecuado que permita encontrar y seleccionar candidatos con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para desempeñar el trabajo. De esta manera, se pueden reducir los costos y el tiempo de capacitación y desarrollo, lo que a su vez puede mejorar la productividad del equipo de trabajo. Además, resulta crucial retener el talento humano, ya que esto contribuye al mejoramiento de la estabilidad, la productividad y la cultura organizacional de la empresa, proporcionando una ventaja competitiva y mejorando la moral y la motivación de los empleados.

DISCUSIÓN

A continuación, se compararán los hallazgos obtenidos en este estudio con los resultados de investigaciones similares realizadas en distintos contextos; Los resultados obtenidos indican que la empresa actualmente cuenta con procedimientos formales de gestión, no obstante, no se ejecutan de manera coordinada impidiendo el logro de los resultados esperados.

Siguiendo en la misma línea, es esencial mejorar el área de marketing en lo que respecta a la planificación y gestión de las relaciones con los clientes, debido a que la falta de eficacia en este ámbito afecta considerablemente la capacidad de identificar oportunidades de mercado y satisfacer las necesidades de los clientes. Esto, a su vez, imposibilita el diseño de productos y servicios adecuados y la creación de campañas de marketing efectivas para atraer y retener a los clientes, así como también afecta el monitoreo de las actividades de marketing. Por otro lado, la falta de una excelente relación con los clientes puede llevar a un declive en la imagen y reputación de la PYME, lo que resulta en una menor lealtad del cliente y una desventaja competitiva en el mercado.

Por lo anterior, es necesario que la empresa desarrolle diversas estrategias de marketing

tanto tradicionales como digitales que estén orientadas a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Además, debe crear material publicitario específico para su mercado objetivo con el fin de fortalecer la relación entre la PYME y sus clientes. En el contexto actual de un mercado altamente competitivo, especialmente en el ámbito digital, resulta fundamental que la empresa intensifique su presencia en medios digitales para obtener un mayor reconocimiento y posicionamiento de marca dentro de su nicho de mercado. Como lo señalan las investigaciones realizadas por (Grillo,2022), (Mosquera, 2024) y (Grillo y Moreno,2022) para quienes la adecuada gestión de la planificación estratégica de marketing digital implica una interacción más estrecha entre la marca y su público objetivo, lo que se logra mediante la publicación constante de contenido atractivo y relevante.

Es relevante resaltar la importancia de contar con un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal en la empresa, ya que esto permitirá encontrar y seleccionar candidatos con las habilidades y experiencia necesarias para el trabajo. De esta manera, se logrará reducir los costos y el tiempo de capacitación y desarrollo, mejorando la productividad. Además, la retención del talento humano es crucial para mejorar la estabilidad, la productividad y la cultura organizacional, proporcionando una ventaja competitiva y mejorando la moral y motivación de los empleados. Coincidiendo con Aguilera et al. (2019) y Maturana y Andrade (2019), es necesario que los procesos de reclutamiento y selección permitan encontrar al candidato más idóneo para mejorar la efectividad del desempeño de la PYME. Asimismo, autores como Durán et al. (2020) y Macías et al. (2020) destacan la importancia de implementar un plan de motivación para los colaboradores como una práctica de gestión que contribuya a mejorar su desempeño y satisfacción. La motivación y el reconocimiento son elementos clave para lograr la retención del talento humano en la PYME.

CONCLUSIONES

El análisis de autodiagnóstico organizacional, efectuado como estudio de caso efectuado en la empresa del sector gastronómico, examinó las diversas áreas funcionales de esta PYME, lo que permitió identificar los factores críticos que influyen en el logro de sus objetivos estratégicos. Además, se logró resolver un problema actual en esta empresa, como es: la ausencia de una herramienta de diagnóstico adecuada para la gestión empresarial eficaz. De esta manera, se demostró que la aplicación del autodiagnóstico permitió a los líderes de la empresa comprender la situación actual de la empresa y descubrir áreas de oportunidad para establecer acciones estratégicas que permitan una gestión más eficiente.

Finalmente, es posible afirmar que, consecuentemente con el objetivo planteado para este estudio de caso, proveer a los directivos de la PYME con herramientas ofimáticas sencillas de utilizar, es crucial para el progreso de este café. Esto se debe a que fomentará una mentalidad enfocada en la evaluación, el diagnóstico y el control, así como en la implementación de actividades que promuevan la mejora continua en esta empresa.

REFERENCIAS

- Aguilar, A., González, C., y Caldera, D. del C. (2017). Diagnóstico organización y plantación estratégica en una microempresa de agro alimentos del estado de Guanajuato. *Management Review*, 2(1), 117–134. <https://doi.org/10.18583/umr.v2i1.48>
- Aguilera Mancilla, G., Nahuat Arreguín, J. J., y Badillo Morales, O. D. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, (40), 63-83.
- Asencio, L., Crespo, S., Rosales, W., y Vergara, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 137-147.

Barrientos, J. (2019). La revisión bibliográfica en el doctorado en Administración. *Ciencias administrativas*, (14), 99-112. <https://doi.org/10.24215/23143738e049>

Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>

Canta, J., y Quesada, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775-786. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.236>

Laverde, W. E. M., & Bernal, O. A. V. (2015). Análisis de calidad en las pequeñas y medianas empresas de Bogotá DC, Colombia. *Revista Ontare*, 2(1), 57-83.

Molina Roncancio, J. J., Osorio Mass, R. C., Gómez Espinoza, C. P., Grillo Torres, C. M., & Mosquera Laverde, W. E. (2024). Historical development of the usability of audiovisual resources (Digital Networks), as a study and learning technique, by engineering students at colombian universities. *Journal of Namibian Studies*, 35, 2266-2277.

RomeroA, P. A. G., de la Cruz PimientoB, M. R., Gómez-EspinosaC, C. P., & Mosquera-LaverdeD, W. E. ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING NO SETOR COMERCIAL DE PESCA NA CIDADE DE BOGOTÁ-COLÔMBIA.

ARCHIVO PRELIMINAR