

La presente obra es producto de los trabajos presentados en el V Congreso Internacional sobre Sustentabilidad, Competitividad y Gestión en las Organizaciones (CISCGO), bajo el lema: "Gestión estratégica: promotora de la sostenibilidad al valor compartido" realizado del 03 al 05 de octubre de 2019 en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México. El cual tuvo como objetivo contribuir al análisis y reflexión sobre temas acerca de la Sustentabilidad, Competitividad y Gestión Organizacional.

La primera edición del congreso en 2013, se generó con el fin de contribuir al análisis y reflexión sobre competitividad, sustentabilidad y género, a iniciativa de un grupo de investigadores y académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, un año después en 2014, este evento se replica. De lo anterior se desprendieron acuerdos de colaboración académica en redes entre pares de otras instituciones de educación superior, tanto del país como del extranjero, siendo el caso de la REOALCel, REDEMUN y REGIOLAB, lo que contribuyó a que, en 2016, en el III CISCGO, que además de las temáticas desarrolladas, se le agregara la línea de la gestión organizacional, con el propósito de ampliar nuestras redes de colaboración y extender el ámbito de análisis y reflexión. Asimismo, con la experiencia adquirida en las tres ediciones anteriores del CISCGO, en 2017 nos dimos a la tarea de convocar al IV Congreso Internacional sobre Sustentabilidad, Competitividad y Gestión en las Organizaciones, bajo el lema de "La Gestión estratégica como generadora de valor en un mundo competitivo y sustentable".

Esta quinta edición ratifica al CISCGO como un escenario académico donde se presentan temáticas en las que se discuten, analizan y proponen alternativas de solución a los problemas que enfrentan las organizaciones interesadas en ser competitivas y en desarrollar estrategias atendiendo la dimensión social, ambiental y económica, creando un espacio de reflexión en torno a los avances y nuevas formas de entender el desarrollo competitivo y sustentable de las organizaciones apoyándonos en las experiencias exitosas a nivel local, nacional e internacional.

Desarrollo de negocios internacionales a través de la gestión del conocimiento

# Desarrollo de negocios internacionales a través de la gestión del conocimiento

— Volumen 2 —

Coordinadores

Beatriz Carolina Romero Medina

Claudia Canobbio Rojas

Oscar Elí Velarde Moreno

Luiz Vicente Ovalles Toledo



*Incunabula*  
arte y diseño editorial



COLECCIÓN



GESTIÓN  
ESTRATÉGICA

DESARROLLO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

# DESARROLLO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

*Coordinadores:*

Beatriz Carolina Romero Medina

Claudia Canobbio Rojas

Oscar Elí Velarde Moreno

Luiz Vicente Ovalles Toledo



*Incunabula*

*Instituciones colaboradoras*



## DIRECTORIO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

Dr. Juan Eulogio Guerra Liera  
*Rector*

Dr. Gerardo Alapizco Castro  
*Secretario General*

M.C. Manuel de Jesús Lara Salazar  
*Secretario de Administración y Finanzas*

Dra. Ilda Elizabeth Moreno Rojas  
*Directora de Editorial*

FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN

MC. Víctor Manuel Mizquiz Reyes  
*Director*

Dra. Nadia Aileen Valdez Acosta  
*Secretaria Académica*

Dra. Lidyeth Azucena Sandoval Barraza  
*Coordinadora General de Investigación y  
Posgrado*

Dra. Beatriz Carolina Romero Medina  
*Coordinadora de Investigación*

*Desarrollo de negocios internacionales a través de la gestión del conocimiento*

© Universidad Autónoma de Sinaloa

Agradecemos la colaboración de las siguientes instituciones  
en la edición de este libro:

Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia  
Centro Internacional de Investigación y Desarrollo (CiiD)

ISBN Universidad Autónoma de Sinaloa: 978-607-737-319-3  
ISBN Editorial Incunabula: 978-607-99073-7-2

Proceso editorial:

Diseño de portada: Diego Abello Rico - Ediciones UCC.

Diseño y diagramación y cuidado editorial: Editorial Incunabula

Primera edición marzo de 2021. Hecho en México

La presente obra integra la colección Gestión Estratégica y su desarrollo, surge a partir del V Congreso Internacional sobre Sustentabilidad, Competitividad y Gestión de las Organizaciones, donde se generó la idea de elaborar un libro de investigación que plasmara los resultados obtenidos durante diversos estudios desarrollados por los autores, los cuales fueron arbitrados por pares ciegos expertos.

## ÍNDICE

Prólogo

9

Introducción

16

DESARROLLO DE PROYECTOS TERMINALES DE POSGRADO CON  
ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO. CASO UNIVERSIDAD DEL CARIBE  
*Miguel Ángel Olivares Urbina, Rosiluz Ceballos Povedano y*

*Lorena Hernández Von Wobeser/*

19

CADENA DE VALOR DE LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN CLÍNICA  
Y SU INTERACCIÓN CON EL DESARROLLO DE MEDICAMENTOS

*José Ramón Carreño García, Omar Valdez Palazuelos y*

*Emmanuel Delgado Avendaño /*

35

CERTIFICACIÓN ISO 45001. UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO ENTRE 2015-2019

*Anahy Guadalupe Martínez Solís, Rubén Antonio González Franco y*

*Wendy Koral Serrano Burgos /*

56

CRIPTOACTIVOS, BITCOIN, BLOCKCHAIN, DE DÓNDE VIENE  
Y HACIA DÓNDE VA: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

*Rafael Armando Monobe Rivera y Marifeli Avendaño Corrales/*

68

DESARROLLO DE PERSONAL PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD EN LA HOTELERÍA DE CULIACÁN

*Nailea Stefania Ontiveros Sicairos*

82

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UN GRUPO  
DE MICROEMPRESAS DE GIRO COMERCIAL FERRETERO EN LOS  
MUNICIPIOS DEL NORTE DE NAYARIT, MÉXICO  
*Malaquías Montaña Guzmán, Concepción Suástegui Barrera  
y Rodolfo García Pardo /*  
98

ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES: ¿LOS TRABAJADORES PERCIBEN  
QUE HAYA ROTACIÓN DE PERSONAL A RAÍZ DE LA DEMANDA LABORAL  
EN MAQUILADORAS DE CIUDAD JUÁREZ EN EL 2019?  
*Sixta Cobos Floriano y Blanca Lidia Márquez Miramontes*  
115

FACTORES Y EFECTOS DETERMINANTES DE LA COLABORACIÓN CON USUARIOS  
EN LAS EMPRESAS CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS SINALOENSES: UN ANÁLISIS ME-  
DIADOR DE LAS CAPACIDADES DE INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO INNOVADOR  
*Nora Teresa Millán López y Viridiana Bastidas Regalado /*  
134

HACIA UN ENTORNO VIRTUAL INTELIGENTE PARA LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE  
BASADO EN UN SISTEMA MULTI-AGENTE  
*Ricardo Fernando Rosales Cisneros, Nora del Carmen Osuna Millán y  
Juan Antonio Meza Fregoso /*  
153

LAS CONDICIONES LABORALES DE LA IED EN EL SECTOR  
AUTOMOTRIZ: CASO VOLKSWAGEN DE MÉXICO  
*José Emmanuel Pérez Martínez y Gerardo Reyes Guzmán /*  
167

LÍDERES GENERADORES DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN PARA UNA SOCIEDAD  
COMPROMETIDA CON LA EVOLUCIÓN HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
*Katherine Rosero Florez y Eduardo Salazar Araujo*  
199

ANÁLISIS Y APROXIMACIÓN A LAS TENDENCIAS DE  
CONSUMO DIGITAL DEL SECTOR MUSICAL  
*Claudia Yassiel Gerardo Navarro y Claudia Canobbio Rojas /*  
214

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL IMPLEMENTADAS POR  
LOS NEGOCIOS TURÍSTICOS DE LA BAHÍA DE TOPOLOBAMPO,  
SINALOA: REALIDADES Y PERSPECTIVAS  
*Melissa Acosta Ávila y Antonio Enrique Acosta Perea /*  
233

APROXIMACIONES TEÓRICO-METODOLÓGICAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL  
SECTOR SERVICIOS EN MÉXICO. CASO MEDIOS MASIVOS DE INFORMACIÓN  
*Cristian Rubén López Verdugo y Beatriz Carolina Romero Medina /*  
253

EXPERIENCIAS DEL CONSUMIDOR EN RESTAURANTES:  
DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN  
*Josué Lamas Sánchez, Marcela de Jesús Vergara Jiménez*  
*y Omar Valdez Palazuelos /*  
272

JAPÓN COMO MERCADO META PARA EXPORTACIÓN DE AGUACATE SINALOENSE  
*Nancy Ruelas Grijalva, Nereyda Soto Medina*  
*y Luis Enrique Villegas Rodríguez /*  
292

LA PLAYA COMO USO DE NEGOCIOS TURÍSTICOS EN MÉXICO.  
ESTUDIO COMPARATIVO MAZATLÁN - ACAPULCO  
*Ricardo Sonda de la Rosa, Damayanti Estolano Cristerna y*  
*Sandra Guerra Mondragón /*  
308



MODELO APG. UN ESTUDIO REFERENCIAL DEL  
MERCADO GANADERO EN CÓRDOBA

*Liliana Patricia Lozano Aparicio, Romel Ramón González Díaz y  
Yamid Fabián Hernández Julio /*

327

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES: ANÁLISIS DEL COMERCIO  
EXTERIOR DE BIODIESEL COLOMBIANO HACIA LOS PAÍSES BAJOS

*Egna Avendaño Cárdenas, Zahira Moreno Freites y Henry Mendoza Crespo/*

338

ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO: VALOR AGREGADO Y ESTRATEGIAS DE  
POSICIONAMIENTO COMO VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

*Jesús Daniel Rebollar Rodríguez y Beatriz Carolina Romero Medina/*

359

## PRÓLOGO

A pesar de que la atención de la sociedad en general se centra en el avance, los efectos y las posibles soluciones para la pandemia generada por el denominado COVID19, es muy probable que algunas de las problemáticas suscitadas por mencionado virus, puedan tener solución en temáticas como: Gestión estratégica y competitividad, conocimiento, innovación y desarrollo organizacional, sustentabilidad y responsabilidad social empresarial; Estrategias de mercadotecnia y negocios internacionales, Políticas públicas, instituciones y perspectiva organizacional, estudios contables, financieros, fiscales y de auditoría en las organizaciones; todas ellas abordadas en el V Congreso Internacional sobre Sustentabilidad, Competitividad y Gestión en las Organizaciones (CISCOGO); obviamente con objetivos diferentes a las cuestiones que nos inquietan hoy día, pero con la posibilidad de que tanto metodologías, datos, análisis, propuestas entre otros, puedan convertirse en instrumentos para apoyar la sostenibilidad organizacional y por ende el de la sociedad.

Adentrándonos en el detalle del V CISCOGO, se abordaron temas de relevancia que versan sobre las Estrategias de mercadotecnia y negocios internacionales, en los cuales los expertos nos demuestran, con base en investigaciones, estudios de campo e interpretación de los datos; cómo la era digital va en constante crecimiento, por lo que las organizaciones aplican estrategias de mercadotecnia haciendo uso de las nuevas alternativas digitales en el giro en que se desarrollan; como en el sector turístico en la Bahía de Topolobampo, y las comparativas de las playas de Mazatlán y Acapulco, de los negocios turísticos en México, o en las exportaciones del aguacate

sinaloense, o los hallazgos en la industria musical. Con estas investigaciones se buscó identificar las problemáticas existentes en sus cadenas de valor y proponer soluciones creativas para implementar en el corto, mediano y largo plazo.

Aunado a lo anterior, el Conocimiento, innovación y desarrollo organizacional se identifican como factores clave para el fortalecimiento organizacional actual, como se ejemplifica en el trabajo presentado para el sector educativo de nivel superior de la Universidad del Caribe, o en la innovación planteada en planeación estratégica de ferreterías en municipios del norte de Nayarit, o el análisis de las empresas científicas y tecnológicas sinaloenses así como el desarrollo de un entorno virtual para el aprendizaje.

Por otro lado, pero en el mismo CISCAGO, en el apartado relacionado con las Políticas públicas, instituciones y perspectiva organizacional se hace énfasis en el desarrollo del talento humano con el objetivo de incrementar la productividad en el hotelaría de Culiacán, disminuir la rotación de personal en maquiladoras de Ciudad Juárez y mejorar las condiciones laborales en Volkswagen de México.

En cuanto a los estudios de Gestión estratégica y competitividad, los cuales son de vital importancia para discernir sobre los temas de actualidad, resaltan las experiencias del consumidor en restaurantes y un modelo APG, la relación de estos dos tópicos consiste en que ambos estudios realizaron un diseño transaccional, documental y de campo, con el fin de tomar decisiones para la empresa con base en los resultados obtenidos, en los cuales la Sustentabilidad y responsabilidad social empresarial forman parte vertebral de las discusiones actuales, por lo que una investigación bibliométrica en la certificación ISO 45001, toma relevancia, al posicionar cuantitativamente el impacto de la discusión de estos elementos del desarrollo organizacional, así como los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, el cual es de suma importancia para todos los países. De hecho, mientras se escribe este prólogo, como se ilustró en las primeras líneas, se está viviendo la primera pandemia de la era moderna, la cual está poniendo a prueba, no solo la resistencia y las estrategias de contingencia de las empresas, también la de los gobiernos y la sociedad entera. Seguramente en futuros congresos encontraremos evidencias de las estrategias que las organizaciones implementaron para afrontar esta situación.

Por último, con la misma disciplina e importancia, en el V CIS-

CGO, se destacan los Estudios contables, financieros, fiscales y de auditoría en las organizaciones, los cuales analizan los temas de los cripto activos, su posición actual en el mercado, también se comparte una prospectiva para estos métodos que cobran espacio en el universo digital.

Esperamos que todos estos trabajos sean no sólo de su agrado, sino que permitan su implementación y aporten al desarrollo organizacional y con ello al de la sociedad, para juntos lograr el mejor estar de todos. Por último, en cada uno de los trabajos, se puede identificar la ubicación electrónica de los autores para que se realicen retroalimentaciones aclaraciones y o recomendaciones del caso.

*Dr. Giovanni Pérez Ortega  
Profesor Asociado - Facultad de Minas  
Departamento de Ingeniería de la Organización  
Universidad Nacional de Colombia*

*Dr. Miguel Ángel Olivares Urbina  
Profesor – investigador, Unidad de Negocios  
Universidad del Caribe*

## INTRODUCCIÓN

El V Congreso Internacional sobre Sustentabilidad, Competitividad y Gestión en las Organizaciones (CISCGO), se desarrolló bajo el lema: “Gestión Estratégica: Promotora de la sostenibilidad al Valor Compartido”, con el propósito de generar un espacio de análisis y reflexión acerca de las tendencias actuales para que las organizaciones alcancen un desarrollo competitivo y sustentable, a partir de la implementación de estrategias que atiendan la dimensión social, ambiental y económica a nivel local, nacional e internacional.

En ese sentido, se establecieron seis mesas de discusión en torno a los siguientes tópicos:

1. Gestión estratégica y competitividad
2. Conocimiento, innovación y desarrollo organizacional
3. Sustentabilidad y responsabilidad social empresarial
4. Estrategias de mercadotecnia y negocios internacionales
5. Políticas públicas, instituciones y perspectiva organizacional
6. Estudios contables, financieros, fiscales y de auditoría en las organizaciones

Es preciso señalar que para el desarrollo de esta quinta edición del CISCGO se contó con la participación de los Cuerpos Académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, que se mencionan a continuación: Desarrollo de las Organizaciones; Estudios Fiscales y Administrativos; Gestión Estratégica; Innovación Educativa en el Marco del Desarrollo Administrativo de las Empresas; Economía del Sector Público y Políticas para el Desarrollo; Estudios Sociales y Administrativos para la

Sustentabilidad en las Organizaciones. Así también, se presentaron al encuentro participantes de universidades nacionales y extranjeras como: Universidad de Santiago de Compostela, España, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile, Universidad del Sinú, Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Simón Bolívar, Colombia, Universidad César Vallejo, Perú, además de algunas instituciones nacionales, destacando: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad del Caribe, Universidad Autónoma de Baja California, Instituto Tecnológico de Sonora, Colegio de Tlaxcala, Universidad de la Salle, Bajío, Universidad Autónoma de Chiapas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Universidad de Colima, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma de Nayarit, Universidad de Sonora, Universidad Autónoma de Occidente, Tecnológico Nacional de México, Campus Culiacán y estudiantes e investigadores de los distintos campus de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

El contenido de esta obra representa el segundo volumen de la colección: *Gestión Estratégica*, producto de los trabajos presentados en las mesas temáticas 2 y 4, conformado por 20 capítulos.

Los trabajos presentados en este ejemplar incluyen: análisis bibliométricos, estudios de caso, investigaciones en proceso y concluidas. Así, con el propósito de plasmar previamente un panorama general del contenido de los trabajos que incluye esta obra, a continuación, se muestra una breve descripción de estas investigaciones en función de las mesas temáticas que correspondieron.

Dichos tópicos se adentran en problemáticas en torno a casos de estudio en regiones a nivel internacional, como Colombia y Japón; así como de alcance nacional, en entidades como: Chihuahua, Guerrero, Nayarit, Quintana Roo, Sonora y Sinaloa.

En lo particular, se plasman estudios sobre: el “Desarrollo de proyectos terminales de posgrado con enfoque del marco lógico. Caso Universidad del Caribe”, en el que se enmarca la problemática sobre los índices de titulación del sistema de posgrado de dicha institución académica, así como la propuesta del diseño de la normativa y procedimientos necesarios para incentivar su eficiencia terminal. Se realiza un análisis sobre la cadena de valor de los centros de investigación clínica y su interacción con el desarrollo de medicamentos, creando un artículo en el cual se identifican y describen la funcionalidad y vinculación, tanto de las etapas y actividades del proceso productivo

como de los actores involucrados, señalando a su vez el impacto que tiene la conducción de estudios clínicos y su aporte en la mejora de la salud mundial.

Con el artículo titulado “Certificación ISO 45001. Un análisis bibliométrico entre 2015-2019” se adentra en el estudio bibliométrico - producción científica entre 2015 y 2019 - sobre las aportaciones globales en torno a dicha certificación ISO, la cual considera un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan para establecer políticas, controles y procesos para lograr los objetivos definidos por una organización en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Asimismo, se plasma el análisis sobre el estado del arte acerca de “Criptoactivos, Bitcoin, Blockchain de dónde viene y hacia dónde va: un análisis bibliométrico”, confirmando un crecimiento exponencial de información científica, entre 2008 y junio de 2019, sobre los beneficios de esta nueva herramienta financiera dentro de las ciencias administrativas de los negocios internacionales, demostrando que la temática perpetuará, siendo un tema de discusión por un largo tiempo aún, según la Ley de Price.

Bajo el enfoque de los recursos humanos y la productividad, se enlista el documento titulado “Desarrollo de personal para incrementar la productividad en la hotelería de Culiacán” en el cual se enfoca en exponer los factores que afectan el desarrollo de personal y su impacto en la estabilidad de la organización, su productividad, así como, la pertenencia de los empleados a la empresa.

Con la aportación del paper “Diagnóstico organizacional de un grupo de microempresas de giro comercial ferretero en los municipios del norte de Nayarit, México” se plantea como objetivo la dic-taminación sobre la problemática de un grupo de microempresas del ramo ferretero localizadas en dicha entidad federativa mexicana; en donde, bajo el Modelo de diagnóstico de Marvin Weisbord, se ultimó que existe una falta de planeación diseño organizacional, de manuales, procesos de contratación formal, programas de motivación, así como una ausencia de capacitación

Dentro del “Estudio de las organizaciones: ¿los trabajadores perciben que haya rotación de personal a raíz de la demanda laboral en maquiladoras de Ciudad Juárez en el 2019?” se analiza la percepción de los trabajadores sobre la relación entre la rotación de personal y demanda laboral en maquiladoras de Ciudad Juárez, Chihuahua; donde los resultados indicaron que la percepción de la demanda la-

boral es baja relacionada con la rotación de personal; además, de mostrar correlaciones significativas en características particulares como el salario, prestaciones, permanencia.

En el artículo “Factores y efectos determinantes de la colaboración con usuarios en las empresas científicas y tecnológicas sinaloenses: un análisis mediador de las capacidades de innovación en el desempeño innovador”, con una muestra a 54 empresas RENIECyT Sinaloenses, se analiza la relación entre la estrategia empresarial de la colaboración con usuarios en las empresas científicas y tecnológicas sinaloenses y su efecto en el desempeño innovador considerando como variable mediadora las capacidades de innovación tecnológicas, de producto y de proceso, basándose para ello en la teoría evolutiva y el modelo de open innovation.

Bajo el contexto de la Facultad de una Universidad del Noroeste de México se inscribe el título “Hacia un entorno virtual inteligente para la enseñanza-aprendizaje basado en un sistema multi-agente” en la búsqueda de mejorar el desarrollo de modalidades de educación convencionales, lo anterior por medio de entornos virtuales basándose en la innovación y tecnología. En el proyecto se presenta una revisión literaria que va de lo general a lo particular respecto a entornos virtuales, tendencias, implementaciones e importancia en la educación, además de una discusión a profundidad sobre avances, mejoras, innovaciones y proyecciones que permitirán un mayor desempeño del entorno.

La investigación nombrada “Las condiciones laborales de la IED en el sector automotriz: Caso Volkswagen de México” se enfoca en sustentar que las condiciones laborales que prevalecen en las empresas extranjeras son superiores a las que ofrecen las empresas nacionales por lo menos para los datos recabados en un estudio de campo levantado en el parque industrial FINSA para el año 2018. Lo anterior se plantea con base en un encuadre metodológico basado en una encuesta aplicada a 135 personas laborando en el área y un análisis estadístico descriptivo-comparativo.

“Líderes generadores de conocimiento e innovación para una sociedad comprometida con la evolución humana y desarrollo organizacional” es una investigación que analiza las características principales que desarrolla la población en formación, de acuerdo a su etapa generacional, con el fin de potencializar el desarrollo de líderes que involucren y dinamicen el desarrollo sostenible del entorno



cambiante en que se desenvuelven las organizaciones. Para cumplir este propósito, se analizan los estilos de aprendizaje de la población estudiantil de los aspirantes a profesional del programa de Administración de Empresas de la Universidad Simón Bolívar, la influencia de antecedentes socio económicos que impactan las habilidades y destrezas que poseen y pueden adquirir las personas para adaptarse al entorno y lograr el éxito.

“Análisis y aproximación a las tendencias de consumo digital del sector musical”, el presente artículo se aboca en el análisis del sector musical, como industria creativa, bajo el contexto tecnológico y de conectividad que subraya la nueva era digital. En este sentido, la investigación busca dilucidar aspectos relacionados con la distribución y nuevos métodos de consumo de dicho producto cultural, a través de plataformas digitales y redes sociales virtuales. Y a partir de ello, como resultado, se logra vislumbrar información que clarifica y ayuda en el análisis de prospección de los comportamientos y preferencias de los consumidores en línea; sin olvidar la variable geográfica y generacional.

Interrogantes y objetivos de orden académico, profesional y personal son planteados dentro de la investigación “Estrategias de marketing internacional implementadas por los negocios turísticos de la Bahía de Topolobampo, Sinaloa: Realidades y perspectivas”, en el cual, a partir de identificar la problemática existente en los negocios turísticos de la localidad, con base en el acercamiento a 31 establecimientos, se pudo establecer la discusión de resultados y poder plasmar las conclusiones en una exigencia comparativa con la fundamentación teórica y realidad existente.

Dentro de “Aproximaciones teórico-metodológicas de la internacionalización del sector servicios en México. Caso medios masivos de información” es posible detectar oportunidades teórico-metodológicas para la internacionalización del sector medios masivos de información para brindar una mejor ejecución a las empresas en México.

“Experiencias del consumidor en restaurantes: desarrollo y validación de un instrumento de medición” es una investigación en la cual se desarrolla y valida un instrumento de medición, que represente una herramienta empresarial confiable para la recolección de información y su análisis. El estudio empírico se realizó sobre una muestra probabilística de 386 consumidores de la ciudad de Culia-

cán, Sinaloa. Como resultado, se obtuvo un instrumento fiable y válido, demostrando su capacidad para medir la importancia de cuatro tipos de experiencias y sus componentes.

“Japón como mercado meta para exportación de aguacate sinaloense” se plantea como objetivo: elaborar un plan de negocios para la exportación de aguacate Hass orgánico de Sinaloa a Japón, para determinar la rentabilidad de dicha exportación.

“La playa como uso de negocios turísticos en México. Estudio comparativo Mazatlán – Acapulco” es una aproximación académica sobre el análisis de la teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos de Richard Butler, sobre los casos de estudio de los negocios turísticos entre dos destinos turísticos: Mazatlán y Acapulco. En el apartado de resultados, esquematiza las similitudes y diferencias de los negocios turísticos estudiados, que habrán de servir como insumo para la toma de decisiones futura respecto a la innovación y fortalecimiento de industria respecto los productos y servicios ofertados y demandados en los destinos turísticos mexicanos.

La investigación “Modelo APG. Un estudio referencial del mercado ganadero en Córdoba” propone el diseño de un software integrador que funcione en tiempo real y en red entre las subastadoras, que permita generar análisis de precios del ganado y sea un criterio para la toma de decisiones de compradores y vendedores de ganado; enmarcado en una metodología mixta, tipo de estudios correlacional y se realizó bajo un diseño no experimental, transaccional, documental y de campo.

Tomando en cuenta las ventajas que denota la comercialización de productos hacia otras latitudes, se desarrolla el artículo: “Estrategias de negocios internacionales: Análisis del comercio exterior de biodiésel colombiano hacia los Países Bajos”, en el cual se estudia la expansión del cultivo de palma de aceite y la posibilidad de suministrar biocombustibles a los Países Bajos, tomando en consideración aspectos técnicos y operacionales de exportación, como costos de exportación, importación, aspectos macroeconómicos, culturales, competidores, etc., así como factores que inciden en el desarrollo sostenible.

Por otra parte, el trabajo titulado: “Estudio bibliométrico: valor agregado y estrategias de posicionamiento como variables de investigación”, hace referencia a la búsqueda de estudios de frontera en la base de datos Web of Science (WOS) sobre la relación de variables como “estrategias de posicionamiento” y “valor agregado”, en la que

se comprueba la versatilidad de artículos científicos que acompañan a ambas variables y cómo es que ambas tienen por lo menos en cuanto a investigación se refiere, un crecimiento exponencial en cuanto al número de artículos que han sido añadidos a esta red a lo largo de 39 años, encontrando entre los principales países que presentan estudios al respecto a Estados Unidos y China respectivamente.

Este libro contiene un gran número de referencias bibliográficas de frontera, en teorías de las ciencias administrativas que pueden ser pauta en otros trabajos de investigación, para nuevas aplicaciones contextuales, objetos y sujetos de estudio y otras metodologías para enfrentar la problemática en ambientes organizacionales.

Cabe destacar que con el propósito de continuar fortaleciendo los lazos académicos e investigativos con instituciones educativas nacionales y extranjeras se estableció la Red Internacional Gestión y Sustentabilidad Organizacional (RIGSO), para colaborar en la organización de futuros eventos, así también, en la producción científica de artículos, capítulos de libro y libros, además de promover estancias de investigación de estudiantes y académicos y compartir experiencias que permitan el logro de la consolidación académica internacional. Finalmente, los organizadores del V CISCAGO agradecemos la generosa participación de estudiantes e investigadores por sus contribuciones y cooperación para el logro del éxito del evento, asimismo, a las instituciones por la facilitación para la asistencia de pares académicos y por estrechar lazos para futuras colaboraciones que permitan generar propuestas de mejora para el desarrollo organizacional y social.

*Dra. Beatriz Carolina Romero Medina*

*Dra. Claudia Canobbio Rojas*

*Dr. Oscar Eli Velarde Moreno*

*Dr. Luiz Vicente Ovalles Toledo*

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UN GRUPO DE MICROEMPRESAS DE GIRO COMERCIAL FERRETERO EN LOS MUNICIPIOS DEL DE NAYARIT, MÉXICO

Malaquías Montaña Guzmán<sup>13</sup>  
Concepción Suástegui Barrera<sup>14</sup>  
Rodolfo García Pardo<sup>15</sup>

## *Resumen*

El objetivo de la presente investigación fue diagnosticar los principales problemas que se presentan en un grupo de microempresas del ramo ferretero en los municipios del norte de Nayarit, México para recomendarle al empresario soluciones. Se analizaron tres microempresas de giro comercial ferretero, en la que se entrevistó a 18 participantes pertenecientes a dichas empresas. En este caso se utilizó Modelo de diagnóstico de Marvin Weisbord adaptado por Esquivel, Segura, Machorro, Aguilar y Hernández, (2015) para realizar el diagnóstico en la empresa y un cuestionario del Pymejica.

Se concluyó que existe una falta de formalización en las funciones que el grupo de microempresas lleva a la práctica. Entre ellas falta de planeación (visión, misión, estrategias, objetivos etc.), falta de un diseño organizacional (estructura organizacional, descripciones de puestos), falta de manuales, falta de proceso de contratación formal, programas de motivación y capacitación.

*Palabras clave:* Diagnóstico, prácticas organizacionales, modelo.

---

13. Universidad Autónoma de Nayarit. malaquiasmontano@hotmail.com

14. Universidad Autónoma de Sinaloa. conchissua@hotmail.com

15. Universidad Autónoma de Nayarit. rogarpardo@hotmail.com

### *Introducción*

Desde el nacimiento de la administración con la revolución industrial comenzó el reto, elevar la productividad y la eficiencia en las organizaciones, existen muchos enfoques y teorías que tratan de explicar cómo lograrlo. La teoría de administración científica, la teoría clásica, la teoría de relaciones humanas, los estructuralistas, burócratas, teorías de sistemas, la administración de la calidad entre otras, todas ellas proponen una serie de actividades y prácticas para mejorar el trabajo en las organizaciones y así conseguir cumplir los objetivos planteados (Chiavenato, 2014).

Para Fayol uno de los autores más destacados de la administración y el primero que organizó la dirección proponiendo un proceso administrativo y catorce principios que considero que eran universales y aplicables a cualquier tipo de empresa, grandes, medianas y pequeñas (Hernández y Rodríguez, 2005).

Al respecto la falta de formalización en la implementación de las prácticas organizacionales en las empresas limita su buen desempeño al no llevarse a cabo los procesos administrativos de manera eficiente y eficaz.

De acuerdo Hock (2000) citado por Grueso y Toca (2012), “señala que las prácticas organizacionales son aquellos actos y decisiones que se llevan a cabo con los principios organizacionales” (p.135), en el mismo sentido Wright y McMahan, 1992, citado por Acosta, Salanova, y Llorens (2011) las definen como “un patrón planificado de actividades orientados a facilitar que una organización logre sus metas” (p.126).

En otras palabras, las prácticas organizacionales son acciones que se llevan a cabo en la organización para lograr junto con los principios un adecuado desempeño organizacional. Los principios entendidos como los lineamientos que permiten a los que están al frente de las organizaciones contar con pautas a considerar en la práctica administrativa.

### *Planteamiento del problema*

Los mercados mundiales y el contexto regional de la competencia hacen necesario que las empresas de todo tipo pongan énfasis en su forma de operar, la ferretería es un negocio dedicado a la comercialización de productos agrícolas, veterinarias, acero, material para la construcción, ferretería y tlapalería entre otros productos para el uso del hogar.

Cuenta con 18 trabajadores distribuidos en sus diferentes áreas; la matriz se ubica en la cabecera municipal de Acaponeta Nayarit, atendiendo también con dos sucursales una más en cada municipio (Acaponeta y Tecuala).

El grupo comprendido por tres microempresas busca crecer en los mercados regionales sin embargo sus prácticas organizacionales se observan que no han tenido los resultados esperados posiblemente por la falta de formalidad, existe una preocupación generalizada por lograr estandarizar los procesos de compras y ventas, así como un estilo de administración formal.

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta, ¿cuáles son las áreas de oportunidad y mejora que debe atender para realizar propuestas de solución?

La administración preocupada por esta situación desea realizar cambio que permitan lograr mejoras administrativas, de ahí que se considera conveniente llevar a cabo un diagnóstico organizacional para conocer la situación que prevalece en estas microempresas.

### *Justificación*

Las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) juegan un papel importante en las economías de los países y son las principales generadoras de empleo en los mercados laborales. En este sentido González (2016) comenta que “Las empresas MIPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado” (p.1).

Asimismo “se estima que en promedio las Mipymes aportan el 65.9% de los empleos de un país (Tueros, 2009) y el 75% del PIB. Estos datos muestran, además, que las Mipymes en Latinoamérica son “un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a colectivos, semi o escasamente cualificados” (Saavedra y Hernández, 2008: 133 citado en López, Blanco, Rodríguez, Barrera, González y Wulf, 2014, p.11).

Como se puede observar el panorama internacional también se ve reflejado en lo regional las Mipymes son importantes porque como dice López y et al., (2014) este tipo de empresas ayudan a producir bienes que las grandes no le son costeables debido a las pequeñas cantidades y especificaciones de los consumidores.

Las Mipymes constituyen “en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyendo a generar más del 73% de los empleos formales”. (Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009 citado por Galindo, Fernández, Dávila y Pimentel, 2015, p. 1298).

Para la presente investigación se tiene como objeto de estudio a las microempresas de giro comercial que pertenecen a este segmento importante y que además es el más representativo de acuerdo al censo económico INEGI (2014) citado en Mundo Pyme APM (2019) menciona que en México hay registrados alrededor de 5 millones 371 mil unidades económicas de las cuales el 95.4% (5, 123, 843) son microempresas.

Asimismo, la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce) 2015 menciona que el 97.6% de las empresas son micros y tienen el 75.4% del personal ocupado, el sector comercio es el que más personal emplea con un 48.2%.

Por todo lo anterior comentado se considera conveniente la presente investigación que contribuirá al mejoramiento de la eficiencia organizacional del grupo de microempresas ferreteras de la región norte del estado de Nayarit.

Servirá para el cumplimiento de los planes y logro de objetivos, que se lleve la división del trabajo, contar una estructura bien definido para que no exista la duplicidad de funciones y se respeten los niveles jerárquicos, manuales de organización y procesos formales para las diferentes áreas de la empresa.

Para los procesos de compras de mercancías, estrategias de ventas en línea, procesos de atracción y retención de personal, estrategias de análisis financieros para la toma decisiones, en resumen, eliminar la falta de administración formal mediante las prácticas organizacionales.

Finalmente permitirá que los trabajadores de las microempresas sujetas al estudio cuenten con un mejor clima laboral que les permita desarrollar su capacidades y habilidades al máximo nivel de desempeño y para mejorar la calidad de los servicios los clientes.

### *Objetivos de la investigación*

#### OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar los principales problemas que se presentan en un grupo de microempresas del ramo ferretero en los municipios del norte de Nayarit, México para recomendarle al empresario soluciones.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar las prácticas organizacionales que realiza el grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios del norte de Nayarit, México.

b) Evaluar el grado de formalización de las prácticas organizacionales en un grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios del norte de Nayarit, México.

c) Mencionar el modelo de diagnóstico utilizado para la investigación.

### *Marco teórico*

#### CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Antes de realizar el diagnóstico organizacional en la empresa objeto de estudio se considera conveniente comprender el concepto, existen diversos autores que lo abordan, a continuación, se mencionan algunos de ellos:

De acuerdo a la Universidad Nacional del Rio cuarto (2011) citado por Escorcía y Pérez (2014):

Es el acto de conocer, se refiere a la actividad para determinar los causales de los problemas, debilidades y fortalezas de la organización. El diagnóstico es una herramienta al servicio de la voluntad del cambio y progreso, característica fundamental para una gestión eficaz. (p.40)

Para Múch y Paredes, (2015) “El diagnóstico es el informe detallado acerca de la situación actual de la organización, ya sea a nivel general o de área o proceso específico, fundamentado en técnicas cualitativas y cuantitativas, así como en metodologías de análisis” (p.47).

Méndez Giraldo & Álvarez Pomar (2004) citado por Estévez y Ruiz (2017) comenta que “El diagnóstico es entendido como parte de una práctica profesional en que un determinado especialista puede



hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado” (p. 20).

En esta práctica el agente de cambio o consultor especialista recolecta información de la situación en las diferentes áreas que conforman una empresa tomando una fotografía del contexto que prevalece en la empresa para hacer propuestas de mejora.

El diagnóstico organizacional es un proceso sistemático que debe realizar el consultor para conocer la situación actual de la organización. Existen diferentes modelos de diagnósticos que permiten conocer las diferentes variables que forman a la organización es importante considerar un modelo que se adecue al tipo de organización para que su análisis indique cuál es la situación de la organización, las relaciones de grupos e individuos, potencialidades y problemáticas, si será general o específico o por áreas funcionales (Esquivel et al., 2015).

El presente diagnóstico se realizó en un grupo de microempresas de giro comercial del ramo ferretero la cual tiene ubicada su matriz y sucursal en el municipio de Acaponeta y una sucursal en Tecuala Nayarit, México a continuación se describirá los pasos realizados en la misma.

#### ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo a Cristóbal, Guarnizo, Caiche y Medina (2017) un diagnóstico organizacional se diferencia en tres etapas:

1. Generación de información;
2. Organización de la información; y
3. Perspectivas del diagnóstico organizacional.

En la generación de información, hace referencia a las herramientas, la forma en que se obtiene la información y la metodología utilizada.

En cuanto a la organización de la información se consideran aspectos claves tales como: El diseño de procedimientos para el proceso de la información; Almacenamiento apropiado de los datos y ordenamiento de la información.

Finalmente, los autores plantean que el diagnóstico organizacional tiene dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural. Cada una con sus propios objetivos y características (Cristóbal, et al., 2017).

### MODELOS DE DIAGNÓSTICOS ORGANIZACIONALES

La organización es creada para solucionar problema comenta Rodríguez (2008), por lo tanto, nada debería ser más fácil que su estudio al momento de realizar un diagnóstico sin embargo dentro de ellas existe demasiada información y poco tiempo para analizarla, ya que como analista se necesita más tiempo para su estudio, pero por otro lado al empresario y a sus gerentes les interesa obtener respuestas rápidas del diagnóstico.

Ante esta situación resulta importante que el consultor elija un modelo que le permita conocer mejor la situación que prevalece en la organización y poder ofrecer un informe completo de la misma. Como lo menciona Rodríguez (2008) “Los modelos de diagnóstico son modelos de las organizaciones. Indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional” (p48).

### MODELO UTILIZADO PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para realizar un diagnóstico se debe realizar un análisis entre los diferentes modelos y metodologías existentes con el fin de elegir, adaptar o en su caso diseñar el que mejor contribuya a realizar un diagnóstico más completo, que abarque las variables de la organización que se estudiaran. De igual forma coincide Hamid y otros, (2008) citado por Osorio, Vargas, Grimaldo, Guzmán, Pérez, Rodríguez y Torrente (2016):

Llevar a cabo un diagnóstico organizacional supone la elección de un modelo que sirva como marco de entendimiento de los problemas organizacionales, a la vez que orienta sobre la elección de las variables que se deben medir y permite la comprensión y explicación de los hallazgos. (p. 46)

Para comprender mejor el modelo utilizado en el diagnóstico se explicará el modelo base, el “modelo de Weisbord”.

#### *Modelo de Weisbord*

Este modelo plantea mediante seis casillas la evaluación de la organización de manera sistemática lo informal y lo formal.

Las seis casillas están conformadas por la estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, en donde deben funcionar las cosas si se quiere que la organización tenga éxito.

Figura 1. Modelo de Diagnóstico de Marvin Weisbord



Fuente: (Wendell y Cecil, 1996: 127. Citado en Esquivel et al., 2015).

A continuación, se detallan las seis variables del Modelo de Marvin Weisbord:

1. Propósito: La dirección tiene la responsabilidad de determinar, qué es la organización y hacia dónde se dirige.
2. Estructura: Se refiere a la forma en que la organización divide el trabajo en las diversas áreas.
3. Relaciones: hace referencia a la buena comunicación entre todos sus colaboradores.
4. Recompensas: “La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato, 2007, p. 283).
5. Liderazgo: se refiere a quien dirige y aplica las funciones del proceso administrativo.
6. Mecanismos auxiliares: Marvin Weisbord (Burke, 1988) menciona que los mecanismos auxiliares ayudan a la organización a realizar sus operaciones y optimizan la calidad de sus productos; Entre los mecanismos de apoyo que puede tener las organizaciones están: finanzas y logística, capacitación y tecnología.

El análisis de las seis variables del Modelo de Diagnóstico de Marvin Weisbord se encuentra rodeado por un ambiente externo que ejerce influencia en el funcionamiento de la organización (Esquivel et al., 2015).

*Modelo de diagnóstico organizacional de Marvin Weisbord adaptado*

En este caso se utilizó Modelo de diagnóstico de Marvin Weisbord adaptado por Esquivel et al. (2015) para realizar el diagnóstico en la empresa debido a que se realizó un análisis de los diferentes modelos para realizar un diagnóstico empresarial y organizacional, se encontró que este es más funcional y adaptable al tipo de estructura que tiene la organización sujeta a estudio ya que se trata de una empresa de giro comercial donde la gestión administrativa juega un papel importante para un adecuado funcionamiento.

Los autores agregaron al modelo de Weisbord en la variable mecanismos auxiliares una serie de subvariables que son: tecnologías de la información; mercadotecnia y ventas; capacitación; y finanzas e incluyeron dos variables más que son la responsabilidad social y cambio.

Figura 2. Modelo de diagnóstico de Marvin Weisbord



Fuente: adaptado por Esquivel y otros, 2015

## *Metodología*

### DISEÑO Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se optó por utilizar un enfoque mixto, el cual nos ayudó a responder las preguntas de investigación y lo que buscamos conocer de la situación que estudiamos y así para poder brindar una mejor respuesta al problema de investigación planteado y contar con una realidad objetiva y subjetiva. Según Baptista (2011) “El enfoque epistemológico que se adopte es indispensable saber escoger el paradigma científico que responda al método a seguir, ya que cada uno sigue un modelo distinto desde el diseño de investigación y las técnicas de recolección de datos” (p.12). Por tal motivo se eligió enfoque que permita combinar lo cualitativo con lo cuantitativo.

Se utilizó lo cualitativo para saber cuáles eran las áreas de oportunidad en las diferentes esferas de las microempresas como son: de Administración y dirección, compras, venta y tienda, recursos humanos y finanzas, de esta manera, implementar un plan de acción para realizar las intervenciones adecuadas. Con respecto a lo cuantitativo, las variables también se evaluaron de forma numérica mediante el cuestionario Pyme-Jica y posteriormente se analizaron los resultados complementando el estudio.

Es una investigación aplicada porque se desarrolló en contacto directo con el objeto de estudio, así mismo se considera descriptiva-propositiva debido a que muestra la situación actual de las microempresas y parte del análisis para proponer planes de acción y su implementación.

## *Método*

El método utilizado fue mixto, “Utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias (Creswell, 2013a y Lieber y Weisner, 2010) citado en (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: p.534).

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados fue necesario acudir a la observación participante, entrevistas individuales, colectivas, y revisión de documentos.

Primeramente, se utilizó una lista de verificación para recabar los puntos más importantes de la organización, posteriormente se realizó una entrevista estructurada con cuatro preguntas principales para identificar las áreas de oportunidad y finalmente para completar el

diagnóstico se aplicaron dos cuestionarios el primero diseñado por Esquivel et. al, (2015), que consta de 95 preguntas cerradas, este mide las variables presentadas por el mismo modelos adaptado de Weisbor, en el mismo sentido se aplicó otro cuestionario llamado Pyme-Jica diseñado por la Secretaria de Economía, de origen Japonés (Münch, 2017), el cual consta de una serie de preguntas múltiples que miden cinco variables que son: la dirección y administración, compras, venta y tienda, recursos humanos y finanzas, este muestra la formalidad e identifica las áreas donde las Pymes tienen sus áreas de oportunidad.

#### PARTICIPANTES O INFORMANTES:

Esta comprendido por un total de 18 trabajadores de tres microempresas del giro comercial ferretero, ubicadas en los municipios de Acaponeta y Tecuala Nayarit.

#### *Resultados obtenidos*

A continuación, se muestran los resultados obtenidos por las encuestas.

Cuestionario 1. Propuesto por Esquivel et al., (2015)

#### *Dirección y administración*

La empresa es de tipo familiar y se considera regional ya que tiene presencia en tres municipios (Acaponeta, Tecuala y Huajicori) del norte del Estado de Nayarit y sur de Sinaloa.

No lleva a cabo una planeación formal (no tiene visión, misión ni objetivos), en lo que se refiere a su estructura no cuenta con un organigrama por escrito formalmente, no hay descripciones de puestos.

La tecnología utilizada cuenta con equipo de cómputo suficiente y sus programas básicos, software para la administración como el Admipac, Compac, punto de venta. Además, cuenta con servicio de internet, tiene algunos espacios en las redes sociales de Facebook y correos, pero no son utilizados frecuentemente.

El liderazgo se encontró que el personal está de acuerdo en que el dueño apoya y respalda los esfuerzos de los empleados, la relación con uno de los propietarios es buena sin embargo con el otro no, la forma en que se toman las decisiones se basa en la intuición regularmente, no existe reuniones de trabajo con su personal periódicamente únicamente con su colaborador más cercano (encargado de compras) y de manera indefinida.

La empresa no apoya en actividades a la sociedad en sí, en cuanto al uso de recursos de la empresa algunas veces se les da un buen uso, en el cuidado del medio ambiente solo se trata de ahorrar y cuidar el agua, en materia de higiene y protección del personal se cuenta con un sanitario, algunos uniformes y fajas para cargar, por otro lado, se carece de medidas de prevención,

En cuanto a la innovación y cambio, la empresa medianamente se adapta para buscar satisfacer al cliente y solo en algunos casos se aceptan propuestas de innovación y/o cambios por parte del personal para mejorar el trabajo.

En lo que se refiere al entorno de la empresa, de los factores que más afectan es la parte económica, la situación económica de los municipios es grave sumado a eso las cuestiones legales y políticas.

### *Compras*

De acuerdo a la observación se identificó como una de las actividades que mejor se realiza ya que se considera clave para la empresa.

Para la adquisición de productos o insumos requeridos se realiza en forma de crédito y de contado y la fuente del efectivo es generado por el negocio y prestamos de instituciones financieras.

Los productos regularmente provienen de mercados locales, estatales, nacionales e incluso internacionales de China. Los productos se compran dependiendo la periodicidad de surtido del proveedor y las existencias mínimas y máximas.

### *Ventas y tienda*

En la área de mercadotecnia no se cuenta con un departamento que se dedique exclusivamente a esta actividad, si se tiene identificados los días de mayor ventas, cuenta con un horario corrido de 12 horas, se tiene identificado a su competencia sin embargo no los conoce más allá como precios, productos, marcas y estrategias de ventas que manejan, cuenta con buena ubicación, servicio y horarios a diferencia de su competencia, no se cuenta con un nombre o logotipo específico que distinga a la empresa solo existe una marca que se registró pero ya no se ha actualizado.

La forma en que se da a conocer la empresa con sus clientes es mediante anuncios en radio, volantes e internet, la frecuencia es indefinida ya que hay casos en que se da publicidad diaria toda la semana o mensualmente, en este rublo se invierte un promedio mensual de \$45,000.00.

Los canales de venta que utiliza la empresa son mediante su establecimiento, venta de negocio a negocio y ventas a domicilio, no cuenta con material de apoyo para ventas de catálogo ni de precios.

### *Recursos humanos*

En general las funciones del área de recursos humanos se realizan de manera informal, desde el reclutamiento, selección, contratación y capacitación (existen algunas capacitaciones y sus ingresos a la empresa), evaluación del desempeño, compensaciones y motivación.

En lo que se refiere a las relaciones laborales entre empleados se contactó que son buenas, los problemas que se presentan si se manejan adecuadamente con los encargados de las áreas y el personal está de acuerdo en que la comunicación es normal.

En cuanto a las decisiones no se toma en cuenta la opinión de los trabajadores, las decisiones las toman los propietarios.

Lo que se refiere a los sueldos y prestaciones de Ley, se hizo el comentario que existen trabajadores que reciben apoyo en transporte y que el dueño no es equitativo en esa parte. La mayoría de los entrevistados manifestó no recibir ninguna motivación al igual que castigos.

### *Finanzas*

Para el caso de los registros de dinero, inventario, ingresos (ventas), gastos y otros se realiza de manera electrónica solo los inventarios de forma manual. Los presupuestos de las partidas de la empresa no se elaboran por falta de conocimiento y desinterés.

Para la adquisición de productos o insumos requeridos se realiza en forma de crédito y de contado y la fuente del efectivo es generado por el negocio y prestamos de instituciones financieras.

El inmueble donde se encuentra la empresa es propio, lo tiene asegurado y los transportes también, generalmente para enfrentar el deterioro o desgaste de los bienes se da mantenimiento preventivo o reparaciones, según se requiera.

En lo que se refiere a los ingresos se tienen ingresos superiores a \$20,001.00 semanales (regularmente por \$200,000.00 semanales).

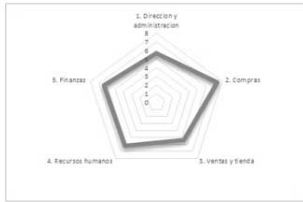
A los propietarios se les paga un sueldo quincenal como trabajadores y los pagos generados de la empresa están en función a la disponibilidad de efectivo y fechas límites de pago.

Las fuentes de financiamiento de la empresa son mediante pro-



veedores y banca comercial dichos financiamiento se ha utilizado para liquidar deudas anteriores, remodelaciones y/o ampliaciones de las instalaciones, adquisición de mercancía, maquinaria y equipo.

Resultados del Pyme-jica



Gráfica no. 1



Gráfica no. 2.



Gráfica no. 3.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica no. 4.



Gráfica no. 5.



Gráfica no. 6.

### Conclusiones

De acuerdo a la información obtenida, mediante la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores de las tres microempresas, se identificó que en las dos áreas con menor grado de formalidad son administración y dirección al igual ventas y tienda, no obstante, las tres áreas restantes también cuentan con debilidades. En general la calificación recibida con respecto al indicador es de 6 puntos de acuerdo al Pyme-jica, lo que significa que se cuenta con ello y se lleva a cabo de manera informal y a veces es eficiente la información.

El área ventas y tienda obtuvo una calificación de 5.3 puntos, en esta área se observa en la gráfica no. 4 que la empresa lleva a cabo de manera informal sus actividades, su ubicación y escaparate casi siempre se usan, pero no en su totalidad, por el contrario, la administración de los clientes y control de luces y colores a veces son eficientes. Las puntuaciones más bajas dentro de esta área fueron obtenidas por administración de clientes 6.3 y control de luces y colores 6.8.

En Dirección y administración se obtuvo un 5.7 puntos, las funciones se llevan a cabo de manera informal. La información casi siempre se usa, pero no en su totalidad y la administración; las estrategias de administración, organización administrativa a veces es eficientes mientras que la responsabilidad social se realiza pocas veces. Dentro de esta área los planes de administración, la responsabilidad social y la organización son los indicadores que se deben considerar como prioritarios debido a su baja calificación.

Esto no quiere decir que el resto de las áreas estén bien formalmente, ya que todas se ubican entre 5 a 7 puntos. A continuación, se muestran los puntos más relevantes a atender:

#### I. Dirección y administración

1. No cuenta con una planeación formalmente
2. No cuenta con una estructura organizacional formal
3. No cuenta con descripciones de puestos
4. No utiliza adecuadamente las tecnologías de información para las actividades de ventas en línea, publicidad y promoción
5. No cuenta con un plan de responsabilidad social
6. La toma decisiones es autocrática y no se toma en cuenta a los trabajadores involucrados para realizar cambios

#### II Compras

1. Le falta formalizar los procesos de adquisición y compra de mercancías

#### III Ventas y tienda

1. Le falta formalizar las actividades de mercadotecnia (publicidad, ventas y distribución)
2. Le falta actualizar los catálogos de productos
3. No tiene una imagen corporativa que la identifique

#### IV Recursos humanos

1. Carece de un proceso formal de contratación
  2. No cuenta con un sistema de evaluación del desempeño
  3. No cuenta con un programa formal de motivación y compensaciones
  4. No cuenta con programas formales de capacitación inducción, atención a clientes, para brindar asesoría técnica de los productos que venden
- V. Finanzas
1. No cuenta con información financiera confiable para la toma decisiones

### *Referencias*

- Acosta H, Salanova M y Llorens S, (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Cienc Trab.* 13 (41): 125-134. Recuperado de: [repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43542/51108.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43542/51108.pdf?sequence=1)
- Baptista N. P. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicación*. Bogotá Colombia; manual moderno.
- Chiavenato I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ta ed. México D.F. McGraw-Hill
- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encuestas/tales/tales/especiales/enaproce/2015/>
- Escorcía L. y Pérez V. (2014) *Análisis organizacional de la empresa herrera y Duran LTDA basado en el modelo de las 7's de McKinsey*. Tesis de maestría. Universidad de Cartagena Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de empresas 279 pp. Recuperado de: <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jsui/bitstream/11227/1620/1/ANÁLISIS%20%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20HERRERA%20%26%20DURAN%20LTDA.%20%20BASADO%20EN%20EL%20MODELO%20DE%20LAS%207%60S%20DE%20MCKINSEY.pdf>. Esquivel M.D., Segura M. G., Machorro I., Aguilar J. J. y Hernández J. A. (2015). *Adaptación de un Modelo de Diagnóstico Organizacional para las Mi-*

- PYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. Salud y Administración. 2 (5): 11-19. Recuperado de: <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/64/61>
- Estevez J. y Ruiz J. E. (2017). Diagnóstico de la organización empresarial y plan de negocio para la explotación comercial de carbón activado en industrias Tecsol LTDA. Tesis de Licenciatura. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Facultad de Ingeniería. Bogotá Colombia. 158 pp. Recuperado de: <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5286/1/DIAGNOSTICO%20DE%20LA%20ORGANIZACION%20EMPRESARIAL%20Y%20PLAN%20DE%20NEGOCIO%20PARA%20LA%20EXPLORACION%20COMERCIAL%20DE%20CARBON%20ACTIVADO%20EN%20INDUSTRIAS%20TECSOL%20LTDA..pdf>
- González J. E. (2017). MIPyMES Familiares en Nuevo Laredo. Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. 7, 1-26. Recuperado de: <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download/662/835>
- Grueso M. P. y Toca C. E. (2012). Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio. Universidad Católica del Norte, 37, 132-155. Recuperado de: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>
- Hernández y Rodríguez S. (2006). Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. 4ta ed. México D.F. Mc Graw Hill.
- Hernández R., Fernández C. y Batista P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta.ed. México D.F. Mc Graw Hill.
- Osorio L., Vargas S. M., Grimaldo A. P., Guzmán L. A. Pérez N. P., Rodríguez B. J. y Torrente J.J. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 16 (2): 5-62. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5969553.pdf>
- Münch L. y Paredes R. (2015). Consultoría administrativa. Las ocho claves para el éxito del consultor. 1er ed. México, D.F. Trillas.
- Müch L. y García J. G. (2017). Fundamentos de administración. 12ª ed. México: Trillas.
- Rodríguez M. D. (2008). Diagnóstico organización. 6a ed. Chile. Alfaomega.