



**Revista EDUCATECONCIENCIA.**  
**Volumen 29, No. 30**  
**CD-ISSN: 2007-6347**  
**E-ISSN: 2683-2836**  
**Periodo: enero – marzo 2021**  
**Tepic, Nayarit. México**  
**Pp. 6 - 18**  
**DOI: <https://doi.org/10.58299/edu.v29i30.376>**

**Recibido: 31 de octubre 2020**  
**Aprobado: 29 de marzo 2021**  
**Publicado: 20 de marzo 2021**

**Diagnóstico organizacional de las microempresas de giro comercial en la región norte del estado de Nayarit.**

**Organizational diagnosis of commercial micro-enterprises in the northern region of the state of Nayarit.**

**Malaquías Montaña Guzmán**

Universidad Autónoma De Nayarit, México  
malaquiasmontano@hotmail.com

**Josué Salvador Sánchez Rodríguez**

Universidad Autónoma De Nayarit, México  
josuesanchez.uan@hotmail.com

**José Luis Pardo Hernández**

Universidad Autónoma De Nayarit, México  
josepardohernandez@gmail.com

**Flor Patricia Montaña Guzmán**

Universidad Autónoma De Nayarit, México  
asistente\_uan\_norte@hotmail.com

## **Diagnóstico organizacional de las microempresas de giro comercial en la región norte del estado de Nayarit.**

### **Organizational diagnosis of commercial micro-enterprises in the northern region of the state of Nayarit**

**Malaquías Montaña Guzmán**

Universidad Autónoma De Nayarit, México  
malaquiasmontano@hotmail.com

**Josué Salvador Sánchez Rodríguez**

Universidad Autónoma De Nayarit, México  
josuesanchez.uan@hotmail.com

**José Luis Pardo Hernández**

Universidad Autónoma De Nayarit, México  
josepardohernandez@gmail.com

**Flor Patricia Montaña Guzmán**

Universidad Autónoma De Nayarit, México  
asistente\_uan\_norte@hotmail.com

#### **Resumen**

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, su diseño y tipología fue descriptiva, se utilizó como técnica de recolección de información un cuestionario denominado Pyme-Jica, el cual consta de 50 preguntas con múltiples respuestas las cuales miden cinco áreas, su principal objetivo fue diagnosticar la microempresas de actividad comercial de los municipios del Norte de Nayarit, México, es decir, conocer la situación actual de las organizaciones y los problemas que impiden su crecimiento. Se concluyó que es importante que las áreas de oportunidad y mejora se detecten en las microempresas, por otro lado, el área con mayores problemas fue la administración y dirección, y también es importante comentar que el resto de áreas están por debajo de 6 puntos de calificación lo que significa que su forma de operar es informal.

**Palabras claves:** Diagnóstico, Microempresa, Pyme-jica

#### **Abstract**

This research was approached in an exploratory and descriptive way because the situation of commercial microenterprises was described, which were subjected to analysis, its main objective was to diagnose the commercial microenterprises of the municipalities of the North of Nayarit, Mexico, that is, knowing the current situation of organizations and the problems that prevent their growth. It was developed with a quantitative approach using the Pyme-Jica methodology. It was concluded that it is important that in micro-enterprises the areas of opportunity and improvement are detected, on the other hand, the area with the greatest problems turned out to be administration and direction, it is also important to

comment that the rest of the areas are below of 6 points of qualification which means that its way of operating is informal.

**Keywords:** Diagnosis, Microenterprise, Pyme-jica

### **Introducción**

Las microempresas son el sector y tipo de negocios que existe en la economía, éstas generan ingresos y fuentes de empleos para un número significativo de personas que laboran en ellas, tanto en las áreas rurales como en las áreas urbanas. Un ejemplo de ello es: las tienditas tradicionales de abarrotes que se encuentran en cada esquina, los negocios de alimentos y bebidas, estéticas, tiendas de ropa, zapaterías, papelerías, talleres mecánicos y todos aquellos micro negocios de servicios que la población requiere y que generen un rápido crecimiento de los mismos.

El presente trabajo de investigación habla sobre el diagnóstico organizacional en las microempresas de giro comercial de la región norte del estado de Nayarit. En el mismo sentido se analizan 5 diferentes áreas con el cuestionario Pyme-Jica las áreas analizadas son: dirección/control, compras, ventas, recursos humanos y finanzas.

### **Planteamiento del problema**

El diagnóstico es una herramienta indispensable para administrar el cambio en la empresa, ya que el control no se puede reducir a comprobar si los resultados se han alcanzado o no, sino que debe apoyarse en una práctica de diagnóstico de manera permanente, tratando de identificar metas de desempeño más altas y posibilidades de mejora continua. Para Hernández y Acevedo, (2001):

El diagnóstico se incorpora como función de los sistemas de control de gestión modernos (SCG) para lograr el conocimiento más completo del funcionamiento de la organización y así comprender los comportamientos de los procesos que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño, y permitiendo establecer las relaciones funcionales de las variables que moldean el comportamiento de la organización con el resultado económico que la empresa espera (p.2).

Un diagnóstico organizacional de acuerdo a Rodríguez, (2016, p. 29) “Es un proceso en que un observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar”.

Para llevar a cabo el presente diagnóstico se realizaron los siguientes pasos; la recolección de datos y obtención de información detallada de las microempresas seleccionadas como: tiendas de abarrotes, fruterías, papelerías, tiendas de ropa, enseres domésticos, zapaterías, dulcerías, venta de accesorios, panaderías, mueblerías, entre otras y finalmente se presentó un informe.

La investigación se realizó en las microempresas de giro comercial que forman parte del norte del estado de Nayarit en los municipios de Tecuala, Ruiz y Santiago al observar que varias microempresas cerraban o se escuchaba que tenían bajas ventas, se cree que esto ocasionado por la mala administración y falta de capacitación y preparación de los propietarios.

Es importante señalar que las empresas que existen están compuestas principalmente de tipo familiar, pequeñas y medianas empresas comerciales. Se llevó a cabo una investigación sobre las microempresas de giro comercial de la región norte de Nayarit (municipios), para conocer los problemas primordiales que presentaban las microempresas. De esta manera se pudo conocer las estructuras de los pequeños negocios con la ayuda también de autores científicos que fueron consultados para llevar a cabo esta investigación.

Derivado esta situación que viven los diferentes municipios de esta región en particular los de la región norte de Nayarit, se propuso diagnosticar las microempresas de giro comercial de los municipios de la región norte de Nayarit (Tecuala, Ruiz y Santiago). Con este diagnóstico que se llevó a cabo se pretendía obtener resultados favorables que ayudaran a elaborar un plan de acción conveniente para la solución de dicha problemática antes mencionada y también aprovechar las cosas buenas con las que cuentan las microempresas de tal manera que también beneficien su economía propia, así como la de la sociedad en conjunto.

## **Objetivos de la investigación**

- Diagnosticar las microempresas de giro comercial de los municipios de la región norte de Nayarit (Tecuala, Ruiz y Santiago)
- Identificar las debilidades y fortalezas de las microempresas.

## **Justificación**

El presente estudio fue importante debido a que se encargó de recopilar la información de dichas organizaciones en los municipios de Tecuala, Ruiz y Santiago Nayarit; con la finalidad de detectar y corregir con anticipación los eventuales problemas.

Es una investigación dirigida a los encargados o administradores de las microempresas de giro comercial, contar con un diagnóstico permitirá identificar las áreas de oportunidad y conocer las situaciones que prevalecen en las microempresas de esta cabecera municipal.

Así mismo el diagnóstico contribuyó a que dichas actividades que no eran tratadas de manera adecuadas fueran corregidas. Otro de los motivos fue para no continuar con los mismos problemas que dichas organizaciones tiene en los diferentes municipios de esta región norte del estado Nayarit. La investigación además aportó a las microempresas propuestas de mejoras derivadas del diagnóstico realizado.

## **Marco teórico**

### **Diagnóstico organizacional**

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 Münch 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 y Álvarez Pomar (2004) citado por Estévez y Ruiz (2016) 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 se entiende que es el proceso por el cual mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención es importante para que se puedan denotar los cambios dentro de una empresa identificando los problemas y necesidades con las que cuenta, de esta manera se podrá hacer un plan de mejora o de acción para solucionar la problemática.

### **Etapas del diagnóstico**

De acuerdo a Cristóbal *et al.* (2017), un diagnóstico organizacional se diferencia en tres etapas: 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.

### **Importancia de diagnóstico**

El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas que permite plantear soluciones a situaciones problemáticas, sometiéndose a un auto-análisis que conduce a un plan de acción. El objetivo principal del diagnóstico radica en cuantificar el estado natural de la organización con los estándares que debe manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo. Por lo que el diagnóstico organizacional es importante para el desarrollo de la organización

de esta forma su aplicación en forma correcta permite a la empresa crecer en todos sus aspectos, reducir las fallas con las que cuenta y desarrollar nuevos procesos optimizados para ofrecer un servicio de calidad (Universidad de Champagnat, 2003).

### **Modelo o metodología utilizada para el diagnóstico (Pyme-jica)**

El método JICA según Münch (2017), “va dirigido para las PyMES ya que las consideran como las proveedoras de grandes empresas. Tiene las mismas etapas de cualquier consultoría como lo son: diagnóstico, modelo de intervención, plan de mejora, control y seguimiento” (p.203).

Su característica específica es que utiliza técnicas japonesas de diagnóstico intervención y seguimiento, como las herramientas cualitativas de calidad, las 5s, las de mejora continua y kaizen, con un fuerte enfoque hacia la calidad total, la reducción de costos y la estandarización de procesos.

### **Metodología**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, su diseño y tipo es descriptiva porque no hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural (Hernández *et al.* 2014). Así mismo, se utilizó como técnica de recolección de información un cuestionario llamado Pyme-Jica, el cual consta de 50 preguntas con respuestas múltiples el cual miden cinco áreas que son las siguientes: dirección y administración, compras, ventas y tienda, recursos humanos y finanzas, muestra formalidad y e identifica las áreas de oportunidad que tienen las Pymes. La escala de medición que se utiliza para evaluación es la siguiente tabla 1.

Tabla 1.

*Indicadores PyMe-Jica*

Clasificación	Indicador (la actitud o función)
10 Excelente	Si, se conoce y se aplica en su totalidad en alto grado. Siempre formal y se documenta por escrito. Se actualiza en forma constante. Lo conoce todo el personal. Está totalmente consolidado. Se cuenta con ello. Eficiente en su totalidad.
8 Bien	Se tiene por escrito de manera formal, no se actualiza. Casi siempre se usa, pero no en su totalidad. Esta por consolidarse.
6 Regular	Se lleva a cabo de manera informal. Sí, pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente A veces es eficiente.
4 Mal	Se realiza pocas veces. Se documenta parcialmente. Es casi desconocida por el personal. Resultados casi nulos. Se realiza o documenta de manera obsoleta.
2 Muy mal	No se realiza. No existe. Lo desconocen todos. Ni siquiera saben que lo tienen que hacer.
No aplica	Nota: cuando una pregunta no tiene forma de evaluarse, se cancela y no se contabilizará para la calificación de factibilidad.

Fuente: Pineda, 2013.

**Población y muestra**

La población de estudio estuvo compuesta por 2881 microempresas de giro comercial de los tres (Ruiz, Tecuala y Santiago Ixcuintla) municipios del norte de Nayarit (INEGI, 2019). La muestra estuvo integrada por un total de 606 microempresas de giro comercial y el tipo de muestreo utilizado fue por conveniencia.

**Resultados y Discusión**

A continuación, se podrán observar los resultados obtenidos de las 50 preguntas contestadas por cada dueño de las microempresas encuestada de los municipios de Tecuala, Ruiz y Santiago Ixcuintla; Nayarit.

En la figura 1, se puede observar los resultados de microempresas de giro comercial del municipio de Tecuala, se encontró que su calificación promedio de acuerdo al Pyme-Jica fue de 6.4 **regular** lo que significa que las microempresas llevan a cabo de manera

informal sus actividades de las diferentes áreas de la empresa. Esto permite verificar que las diferentes áreas presentan una calificación casi uniforme, siendo el área de **recursos humanos (5.48)** la que presenta mayores problemas.

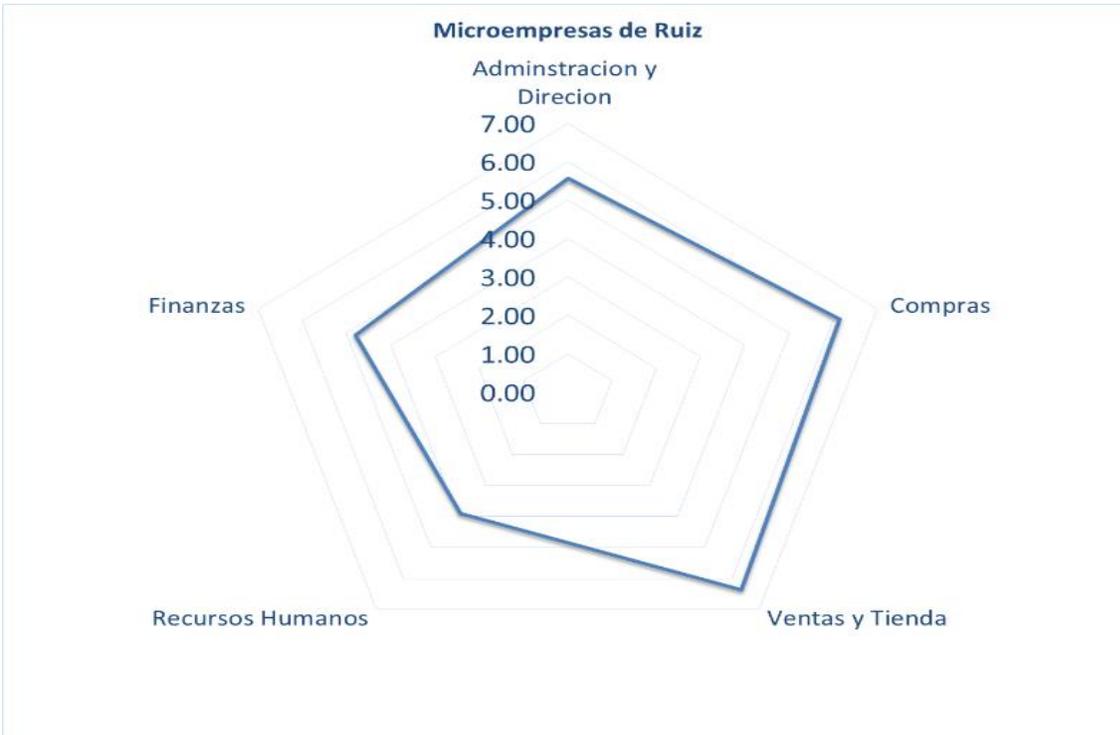


Figura 1. Microempresas de Tecuala

Fuente: elaboración propia

La figura 2, muestra los resultados de las microempresas del municipio de Ruiz, se observó que el área con menor calificación obtenida es **recursos humanos con 3.91 y finanzas con un 4.8**, lo que significa que las operaciones que realizan estas áreas no son documentadas formalmente. El tipo de registros y documentación es obsoleto y solo a veces es eficiente.

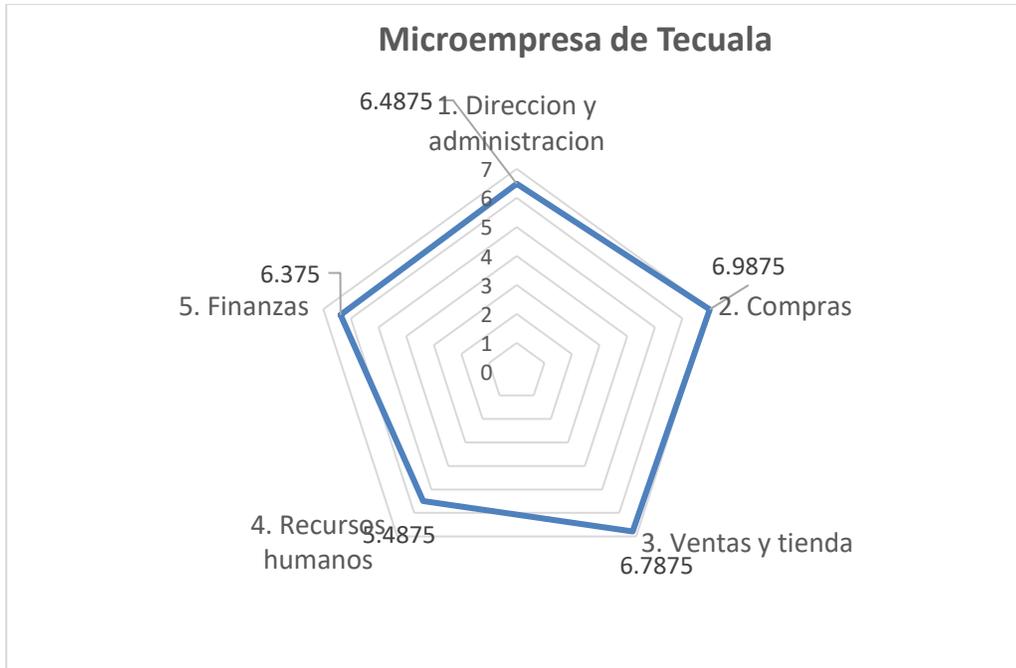


Figura 2. Microempresas de Ruiz

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la figura 3, esta presenta la evaluación de las 5 áreas de las microempresas de Santiago Ixcuintla y su situación de acuerdo al cuestionario Pyme-Jica, las áreas de compras, ventas y tienda son las que tuvieron mejores calificaciones, en el área de compras se obtuvo una calificación de 7.9 y 7.8 respectivamente lo que según el cuestionario Pyme-jica estaría bien estas áreas.

Por otro lado, el **área administrativa** es en la que se obtuvo más **baja calificación con un 6.2** superando por poco el margen regular es decir las actividades se llevan a cabo de manera informal en dicha área.

Algunos de los problemas que se observaron al acudir a los diferentes establecimientos y tener acercamiento con los dueños son:

- ✓ Los dueños por lo general no tienen fijadas una misión y una visión que los trabajadores conozcan.
- ✓ El dueño cumple con varias funciones dentro del negocio y no delega esas responsabilidades a algún otro trabajador para ahorrarse en sueldos.

- ✓ Normalmente no llevan una estrategia de venta y conforme se va vendiendo el producto es como van comprando más.
- ✓ Algunos establecimientos no tienen una buena estética por fuera que pueda llamar la atención del cliente ya que este a veces no sabe que se comercializa.
- ✓ En algunos casos el negocio no contaba con suficientes trabajadores cosa que hacía que a veces 1 sola persona tuviera demasiadas responsabilidades.
- ✓ Tienen poca ganancia en algunas temporadas del año.
- ✓ Bajos sueldos a los trabajadores.
- ✓ Poco control del producto que entra y sale.
- ✓ Los dueños tienen buen conocimiento del producto que comercializa, pero muy poco conocimiento en lo administrativo, lo cual provoca que no explote el máximo potencial del producto que ofrece.
- ✓ Algunos negocios sacan lo suficiente para sobrevivir y no tienen para invertir en producto nuevo.
- ✓



Figura 3. Microempresas de Santiago Ixcuintla

Fuente: elaboración propia

## **Conclusiones**

De acuerdo a los objetivos planteados al inicio de esta investigación se encontró que, se cumplieron dichos objetivos, ya que cada uno de ellos se logró obtener resultados que a continuación se describen.

De los municipios comparados, la evaluación de acuerdo al Pyme-Jica fue Ruiz (calificación promedio 5.3) esto quiere decir que no logra pasar una calificación regular por la informalidad ya que presenta un índice promedio bajo. Mientras, el que presenta mayor indicador con 7.2 es Santiago Ixcuintla, es decir, sus prácticas se tienen por escrito de manera formal pero no se actualizan.

Así mismo, se evaluaron las diferentes áreas de las microempresas, para el cual se concluye que de acuerdo a la muestra obtenida en dos de los municipios las microempresas comerciales tienen problemas en el área de recursos humanos (Ruiz y Tecuala). Mientras que en Santiago Ixcuintla su área con mayor debilidad fue administración.

Se puede concluir que la situación que prevalece en las microempresas de giro comercial de los municipios del norte del estado de Nayarit es preocupante ya que no solo un área fue evaluada de forma deficiente, sino todas ellas presentan áreas de oportunidad importantes como es el caso de los recursos humanos y administración. Por lo que es indispensable realizar planes de acción de mejora para estas unidades económicas donde se aproveche sus fortalezas que tienen como microempresas, algunas de ellas la flexibilidad, diferenciación y la rápida adaptación del cambio.

## Referencias

- Asencio, L. C., Guarnizo, S. F., Caiche R. W., & Medina V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2(5), p. 137-147. Recuperado de: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.237>.
- 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 Licenciatura en Administración de empresas, Universidad de Cartagena, Cartagena. Recuperada de: <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/1620>
- Estévez J.C. y Ruiz V. J.E. (2016) Diagnóstico de la organización empresarial y plan de negocio para la explotación comercial de carbón activado en industrias Tecsol LTDA. Tesis de Licenciatura en Ingeniero industrial, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá. Recuperado de: <http://repositorio.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/5286/Anexo%207-%20Estudio%20de%20simulacion%20Discreta.pdf;jsessionid=915DA5B6C521EF8D30B51D309026A1CE?sequence=3>
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández T. M., y Acevedo S. J. (2001). Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial. *Folletos Gerenciales*, 5(2), p.38
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (2019). Censos economicos, México *INEGI*. Recuperado el 18 de mayo del 2020 de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Universidad de Champagnat. (2003). Teoría del diagnóstico organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-diagnostico-organizacional/>
- Münch L. y Paredes R., (2015). *Consultoría administrativa. Las ocho claves para el éxito del consultor*. México, D.F: Trillas.
- Münch L. y García R. (2017). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Pineda G. J. A. (2013). Diagnóstico y plan de mejora con metodología Jica Pyme aplicado a la cooperativa Finpacífico. Tesis de Licenciatura en Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptd2013/abril/0692697/0692697.pdf>
- Rodríguez, M. (2016). Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega