

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

Análisis Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector

Servicios en el Estado de Morelos

Mesa Temática: MipyMes y Empresa Familiar

Modalidad: Protocolo de Investigación

Autores: Yadira Toledo Navarro

ytnavarro@upemor.edu.mx

Gerardo Valencia Reyes

gvalencia@upemor.edu.mx

Miguel Ángel Ruiz Jaimes

mruizj@upemor.edu.mx

Universidad Politécnica del Estado de Morelos

Boulevard Cuauhnáhuac 566. Colonia Lomas del Texcal. C.P. 62550.

Jiutepec, Morelos

01 777 2293505

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

Análisis Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Servicios en el Estado de Morelos

Resumen

En el presente trabajo de investigación se llevará a cabo un análisis organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del estado de Morelos, utilizando la metodología de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (2008), que permite conocer la situación general de la empresa, su planeación, procesos y funcionamiento, así como la relación existente entre las principales áreas de la organización: administración, operaciones, mercado y ventas, recursos humanos y finanzas.

Así también, se realizará el análisis FODA para la evaluación de factores internos y externos de la muestra de empresas seleccionadas, a través de los instrumentos de medición diseñados para este fin, posteriormente, se vaciarán los datos obtenidos e interpretarán los resultados para el análisis organizacional.

Finalmente, se diseñará un plan de mejora que permita a las empresas ser más competitivos para coadyuvar en la toma de decisiones y la supervivencia de la organización con la finalidad de fortalecer el aparato productivo del sector servicios en el Estado de Morelos.

Palabras clave: Pymes, toma de decisiones, FODA, empresas

Introducción

Las Pymes conforman un grupo importante de empresas para el sector productivo en el país y para el estado de Morelos, en cuanto a su contribución al producto interno bruto, a la generación de empleos y sobre todo porque contribuyen al desarrollo local, regional y nacional.

Sin embargo, existen algunas desventajas para este sector: tienen poca oportunidad de reinvertir las utilidades generadas, es difícil pagar salarios competitivos, no cuentan con un control de calidad implementado, generalmente, los propietarios forman parte de la estructura de la organización, dado que en muchas ocasiones son negocios familiares. (ProMéxico, 2016)

De acuerdo con reportes emitidos de INEGI citado por PROMEXICO (2016) señala que en México más del 99% de unidades empresariales son pequeñas y medianas empresas.

La Secretaría de Economía, señala que la actividad económica en el estado de Morelos, para el cuarto trimestre de 2014, se registró un incremento en su índice de actividad económica de 3.9% con respecto al mismo periodo del año anterior.

En el mismo sentido, por grupo de actividad económica, las actividades primarias disminuyeron – 5.2%. Mientras que la secundarias aumentaron 11.0 y las terciarias 1.4%. (Economía, 2015)

Por lo anterior, el presente proyecto se presenta para fortalecer la economía en el Estado de Morelos mediante un plan de mejora que permita a las pequeñas y medianas empresas del sector servicios ser más competitivos.

Descripción del problema a investigar

El núcleo de la actividad productiva de toda estructura económica, es la empresa. César Bernal Torres (2014) define a las empresas como organizaciones con fines lucrativos, con el objetivo de obtener un fin económico para los inversionistas, ya sea produciendo, comercializando o brindando servicios. De acuerdo a la clasificación de empresas que se propone en el libro “Introducción a la administración de las organizaciones “, la tipología de las organizaciones se clasifica en las siguientes categorías:

- Por sector económico
- Por tamaño de empresas
- Por el origen del capital
- Por la explotación y conformación del capital
- Según la responsabilidad legal
- Por la conformación jurídica
- Por número de socios
- Por el grado de formalización
- Por el grado de uso de la tecnología
- Por el grado de cobertura territorial
- Otra tipología de las organizaciones

Las empresas con fines de lucro, se catalogan según el sector económico en el que las empresas realizan sus actividades:

- I. Empresas del sector primario (agrícolas y mineras)
- II. Empresas del sector manufacturero (industriales, manufactureras)

III. Empresas del sector terciario (prestadores de servicios)

Uno de los principales objetivos de las empresas es obtener utilidades, permanecer en el mercado y abarcar mayor mercado, sin embargo, lo anterior, se puede lograr a partir de su óptima operación, para ello necesita de agentes que interactúan o propicien los correctos escenarios que permitan a la empresa la permanencia y expansión en un mercado tan competitivo. (Bernal, 2014)

Por su naturaleza y actividad productiva, no todas las empresas entran en una misma categoría, de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009) la estratificación para las micro, pequeñas y medianas empresas se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 1.
Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

| Tamaño | Sector | Rango de número de trabajadores | Rango del monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* |
|---------|-----------------------|---------------------------------|---|------------------------|
| Micro | Todos | Hasta 10 | Hasta \$ 4 | 4.6 |
| Pequeña | Comercio | Desde 11 hasta 30 | Desde 4.01 hasta \$ 100 | 93 |
| | Industria y servicios | Desde 11 hasta 50 | Desde 4.01 hasta \$ 100 | 95 |
| Mediana | Comercio | Desde 31 hasta 100 | Desde 100.01 hasta \$ 250 | 235 |
| | Servicios | Desde 51 hasta 100 | | |
| | Industria | Desde 51 hasta 250 | Desde 100.01 hasta \$ 250 | 250 |

Fuente: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.(ProMéxico, 2016). Por lo tanto identificamos como objeto de estudio a las Pymes, debido a que son las que considerando su estratificación y actividad económica son las que más aportan al PIB nacional, en el porcentaje antes descrito.

Arturo Morales (2006) en su libro Pyme´s menciona por ejemplo, que más de nueve de cada 10 micronegocios terminan sus operaciones durante los dos primeros años a partir de su creación, que la mayor parte de empresas que han resultado con éxitos han sido objeto de una adquisición bursátil o privada.(Morales, 2006)

Morelos forma parte de la región central de México, formando el mercado regional más importante de Latinoamérica. Esta región genera casi el 40% del Producto Interno Bruto (PIB), concentra cerca de 70% de la Inversión Extranjera Directa (IED) y contribuye con 40% de las exportaciones del país.(SE, 2015).

La entidad federativa por sus características, es un estado con fuerte vocación turística, al grado de que, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) representa el 17.5% de la economía de la entidad y el 7% de los empleos generados.(Ejecutivo, 2015). Así mismo, cuenta con 62,437 Mipymes, de las que 1,662 son Pymes.

Las estadísticas indican que entre 1999 y 2004, el número de Pymes creció 29.7% en total, aumentando en más de 200% el rubro de servicios y en más de 125% el sector manufacturero. (Económico, 2015).

En valores agregados, el PIB que genera el estado es el 1.2% del total nacional. Un porcentaje que sin duda pudiera aumentar si con la presente investigación, considerando el contexto antes descrito; se trabaja para identificar las causas que ocasionan la salida de las Pymes del mercado de la entidad, antes de cumplir los primeros dos años de operación, a través de un análisis organizacional enfocado en las Pymes del sector servicios.

Objetivo general

Realizar un análisis organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el estado de Morelos. A través de la evaluación de factores internos y externos de las empresas, para elaborar un plan de mejora que permita mejorar el desempeño de las mismas y coadyuve a fortalecer el aparato productivo del sector en el Estado.

Objetivos específicos

1. Seleccionar las empresas del sector servicios para realizar el análisis organizacional
2. Diseñar el instrumento para la implementación del análisis organizacional
3. Aplicar el instrumento de medición para la obtención de la información
4. Vaciar los datos obtenidos e interpretar los resultados del análisis organizacional

5. Proponer un plan de mejora con base en los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional

Hipótesis

El plan de mejora que se derive del análisis organizacional fortalecerá a las Pymes del sector servicios en el estado de Morelos

Las metas establecidas para el presente proyecto de investigación, se presentan a continuación:

I. Realizar el análisis organizacional para las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el estado de Morelos

II. Proponer un plan de mejora para las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el estado de Morelos

Marco de referencia

El análisis organizacional representa una manera de conocer la operación interna de la empresa. Para lo cual, María Jesús Hernández Ortiz en su libro Administración de empresas, define a la organización desde tres acepciones, la primera como una acción de organizar, la segunda como proposiciones teóricas y la tercera que será el enfoque considerado para este tema, en la que concibe a la organización como “Un conjunto de elementos ordenados para la consecución de un fin común” (Ortíz, 2014)

Las organizaciones se encuentran estructuradas de tal manera que deben contar con todos los elementos necesarios para su funcionamiento y cumplir con su razón de ser.

Estas cuentan con tres características, tienen un propósito bien definido, integradas por recursos humanos y materiales y cuentan con reglas, métodos, procedimientos, políticas, etc.

Sin embargo, las organizaciones exitosas deben adoptar nuevas formas de hacer su trabajo y adaptarse a los cambios del entorno en el que se encuentran.

De acuerdo a la propuesta de Aldo Schlemenson (2014) el análisis organizacional es una “disciplina teórica, metodológica, basada en conocimientos científicos, que ofrece un modelo de abordaje para lograr los cambios que un sistema organizativo particular requiere”

La situación de las Pyme es muy diferente a la de grandes empresas, por lo general, carecen de planes de planes estratégicos explícitos y formalizados, manuales de operación, tanto de áreas funcionales definidas y con asignaciones particulares y concretas.

Generalmente, el dueño del proyecto o socio sea el que establece las líneas a seguir, que en algunos casos resulta insuficiente para lograr la efectividad y sustentabilidad a corto y mediano plazo.

Todo negocio tiene cinco funciones básicas, en el que Demetrio Sosa (2014) destaca las siguientes:(Sosa, 2014)

1. Administración. Integra la planeación organización y control
2. Finanzas. Ingresos y egresos, inventario, crédito y cobranza
3. Mercadotecnia. Ventas, promoción, publicidad, nuevos mercados
4. Personal. Competencia, motivación, calidad de vida
5. Manufactura. Producción, mantenimiento, control de la calidad

Para las pequeñas y medianas empresas es muy difícil contar con una persona responsable en cada departamento, por lo que en ocasiones, una persona es responsable de más de dos funciones.

Otro de los instrumentos que permite realizar el análisis organizacional con el que se obtendrá información de la empresa del sector servicios, es el análisis FODA que se denomina así debido a sus cuatro componentes: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que también se conoce por sus siglas en inglés SWOT.

El análisis FODA forma parte del proceso de planeación estratégica en el que se realiza el análisis del entorno con el propósito de identificar fortalezas y debilidades de la compañía y las amenaza y oportunidades del entorno externo. (Bernal, 2014)

En la figura 1 se desglosan los elementos que integran cada uno de los ambientes del entorno externo (oportunidades y amenazas) que corresponden al ambiente general (económico, sociocultural, político, legal, tecnológico, medio ambiente y tendencias), ambiente sectorial (competencia, proveedores, bienes sustitutos, bienes complementarios) y al ambiente competitivo (rivalidad de la competencia, barreras de entrada y salida del mercado).

El análisis del entorno interno de la organización contemplado en las fortalezas y debilidades integra el análisis de recursos y capacidades (directivos, marketing, finanzas, tecnología, potencial humano, producción y operaciones).

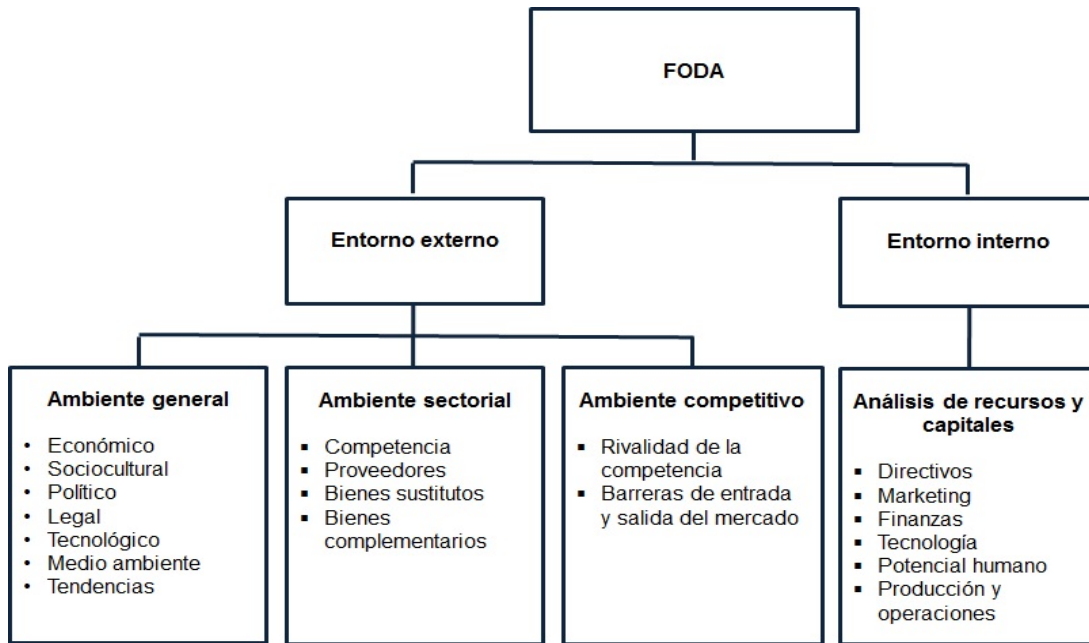


Figura 1. Elementos que integran el análisis FODA.
Fuente: (Bernal, 2014)

Rafael Alcaraz Rodríguez (2011) en su libro el emprendedor de éxito lo describe como “una herramienta que ayuda a la valoración de la viabilidad actual y futura de un proyecto; es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones”. mismo que se describe a continuación:

- Fortalezas, es todo lo que se tiene como positivo en la organización;
- Debilidades, son las áreas de oportunidad a mejorar;
- Oportunidades, son aquellos aspectos favorables para la organización;
- Amenazas, las que atentan o pidieran actual en contra de la organización.

(Alcaraz, 2011)

El sector servicios goza de gran importancia en la actividad empresarial, en él se integran la mayoría de empresas que cuentan con características simultáneas, es decir, estas unidades económicas no disponen de un procedimiento para el almacenamiento de su producto. (Cortés y Oneiva, 2008)

Descripción metodológica

En este apartado se exponen las bases del proyecto a realizar, una vez establecidos los objetivos como parte del protocolo de investigación, se procederá a dar inicio al diseño de investigación de tipo exploratorio contemplado para el análisis organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el estado de Morelos, teniendo como base la selección de la muestra, el diseño de instrumentos de medición, y la obtención de información para la elaboración del plan de mejora. En la figura 2 se describen los pasos o etapas que seguirá la presente investigación, representada en diagrama de flujo para llevar a cabo el análisis organizacional de pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el estado de Morelos.

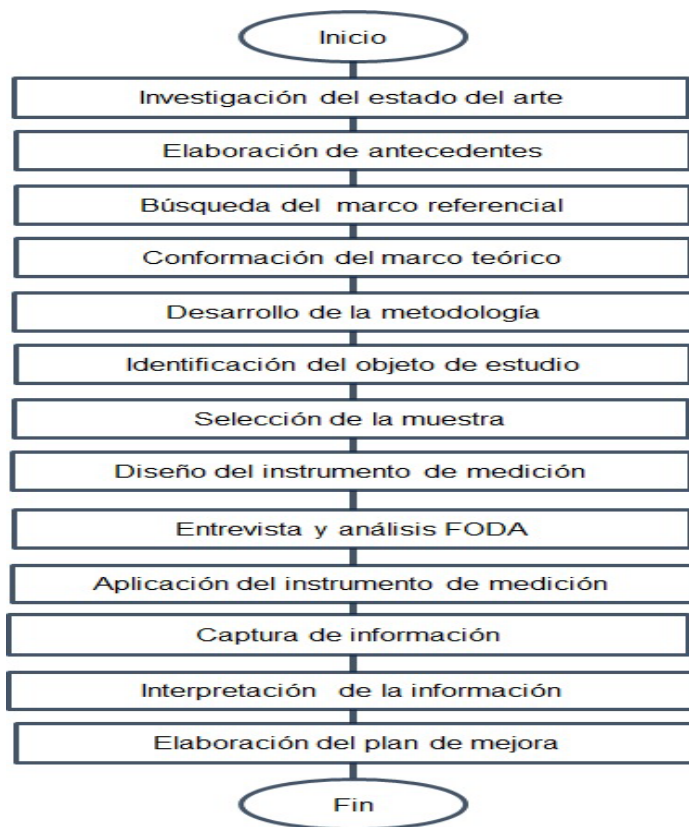


Figura 2. Diagrama de flujo para análisis organizacional.
Fuente: elaboración propia.

El procedimiento para la práctica empresarial de los Consultores PYME con metodología JICA (Pérez et al. 2008) establecen una metodología para la práctica empresarial, misma que se utilizará como referencia para obtener información de las Pymes del sector servicios, principalmente en cinco áreas: administración, operaciones, mercado y ventas, recursos humanos y por último, finanzas.

El área de Administración contempla los siguientes aspectos:

- Visión y políticas administrativas
- Objetivos de la organización
- Plan de negocios
- Manual de organización
- Experiencia en el campo laboral
- Situación actual de la empresa
- Maquinaria y equipo
- Responsabilidad Social empresarial
- Capacitación
- Administración estratégica

El área de producción/operaciones integra los siguientes conceptos:

- Procedimientos documentados
- Infraestructura
- Manual de operaciones
- Control de calidad
- Estudio de tiempos y movimientos
- Cadena de suministro

- Análisis de costos
- Capacitación especializada
- Análisis de la productividad
- Ventaja competitiva

El área de mercado y venta incluye lo que a continuación se enlista:

- Competencia
- Estrategias de Mercadotecnia
- Precio
- Calidad del producto y/o servicio
- Identificación del producto/servicio
- Identificación del mercado meta
- Canales de distribución
- Atención a clientes
- Servicio postventa
- Identificación de la empresa

El área de recursos humanos es tan importante como las tres anteriores:

- Selección de personal
- Contratación de personal
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Evaluación de la productividad
- Normatividad institucional
- Prestaciones sociales

- Premios y reconocimientos
- Clima organizacional
- Canales de comunicación

Finalmente, el área de finanzas se compone de los siguientes elementos:

- Toma de decisiones
- Estados financieros de la empresa
- Liquidez
- Flujo de efectivo
- Costos totales
- Presupuesto
- Rentabilidad
- Cartera de clientes
- Contabilidad de la empresa
- Inversión(Pérez et al. 2008)

Una vez elaborado el instrumento de medición, y con ayuda de la estadística descriptiva, se llevará a cabo una entrevista y se obtendrá la información correspondiente para clasificar y segmentar los resultados obtenidos del proceso de investigación.

El análisis será fuente de información cuantitativa y cualitativa que permitirá diseñar soluciones a la problemática encontrada en cada una de las áreas evaluadas para fortalecer a las Pymes del sector servicios en el estado de Morelos.

Con los resultados obtenidos del proceso de análisis organizacional, se propondrá un plan de mejora para las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el Estado de Morelos.

En la gráfica 1 se enlistan las actividades en general para llevar a cabo el análisis organizacional, que contempla los tiempos establecidos para la realización de cada una de las actividades (12 meses) en esta primera etapa del proyecto.

El plan de trabajo que se presenta en la gráfica de Gantt inicia con la búsqueda del estado del arte del tema a tratar, la vinculación con algunas instituciones para determinar la muestra de la investigación, diseño del instrumento de medición, aplicación del instrumento, obtención y análisis de resultados, así como la elaboración del plan de mejora y las conclusiones del proyecto.

Tabla 2. Plan de trabajo para el análisis organizacional de Pyme's

| Actividades | Tiempo - Meses | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Investigar el estado del arte del tema a tratar | | | | | | | | | | | | | |
| Vinculación con la institución correspondiente para identificar las PYMES | | | | | | | | | | | | | |
| Selección de las empresas para el estudio de la investigación | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar instrumento de medición | | | | | | | | | | | | | |
| Entrevista y análisis FODA | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicar instrumento a muestra seleccionada | | | | | | | | | | | | | |
| Captura de los datos obtenidos en los cuestionarios | | | | | | | | | | | | | |
| Graficar los resultados obtenidos de la encuesta | | | | | | | | | | | | | |
| Interpretación de la información obtenida | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del plan de mejora | | | | | | | | | | | | | |
| Conclusiones del proyecto | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Resultados esperados

Con el proyecto “Análisis organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el estado de Morelos” se espera obtener información útil de las unidades estratégicas de negocio objetivo, en cada una de las áreas analizadas de la empresa: administración, producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas. Así también, un análisis del entorno en los que se desenvuelve la organización (externo e interno).

Con el análisis de la información obtenida, se diseñará un plan de mejora que les permita a las organizaciones un mayor control y administración del negocio para la toma de decisiones, con la finalidad de subsistir y crecer en el mercado para fortalecer el sector en el estado de Morelos.

Sin embargo, se pretende continuar el proyecto en una segunda etapa, que consistirá en la implementación y evaluación del plan de mejora propuesto para el presente proyecto de investigación.

Referencias bibliográficas

Alcaraz Rodríguez Rafael (2011). El emprendedor de éxito. México: Mc Graw Hill

Bernal, T. (2014). Introducción a la Administración de las Organizaciones. Bogotá-Colombia: Pearson Education de Colombia Ltda.

Castro, M. A. (2006). *PyME's Financiamiento, inversión y administración de riesgos*. México: Gasca SICCO.

Cortés Achedad Pablo, O. G. (2008). *Ingeniería de Organización, Modelos y aplicaciones*. España: Díaz de Santos.

DOF. (25 de Julio de 2009).

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009.

Economía, S. d. (30 de 07 de 2015). *Secretaría de Economía*. Obtenido de

<http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/morelos#>

Ejecutivo, M. (17 de 06 de 2015). *Mundo ejecutivo-Negocios*. Obtenido de

<http://mundoejecutivo.com.mx>

INEGI. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/>

Ortíz, M. d. (2014). *Administración de empresas*. Madrid: Ediciones piramide.

Pérez Novara Ana María, O. T. (2008). *Procedimiento para la práctica empresarial*. México: Consultores PYME con metodología JICA.

ProMéxico. (4 de Octubre de 2016). <http://www.promexico.gob.mx/>. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Rodríguez, A. R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill.

Schlemenson, A. (2014). *Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

SE. (15 de 01 de 2015). *PROMÉXICO*. Obtenido de <http://mim.promexico.gob.mx>

Sosa, P. D. (2014). *Manual de Administración para MPyMES*. México: Limusa.

Páginas electrónicas

<http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/morelos#>

http://www.economia.gob.mx/files/delegaciones/fichas_edos/121130_Ficha_Morelos.pdf

<http://www.inegi.org.mx/>