

The background is a complex, abstract composition of overlapping, curved, and straight lines in various shades of blue and grey. The lines create a strong sense of depth and perspective, converging towards a central point, which gives the impression of looking down a long, narrow tunnel or a spiral. The lighting is dramatic, with the center being the brightest and the edges fading into a dark, almost black color.

# **DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**

# INDICE

- 1. Concepto de Diagnostico Empresarial.
- 2. Fines y Objetivos del Diagnóstico Empresarial
- 3. Fases del Diagnostico
- 4. El método científico.
- 5. Técnicas de Investigación social.
- 6. Variables e indicadores empresariales utilizados en el diagnostico.
- 7. Metodología y Procedimiento para elaborar el diagnostico.
- 8. El Perfil de la empresa – diagnostico situacional
- 9. Caracterización de la problemática empresarial.
- 10. Contenido del informe de Diagnostico.

# Diagnostico Empresarial

## Concepto

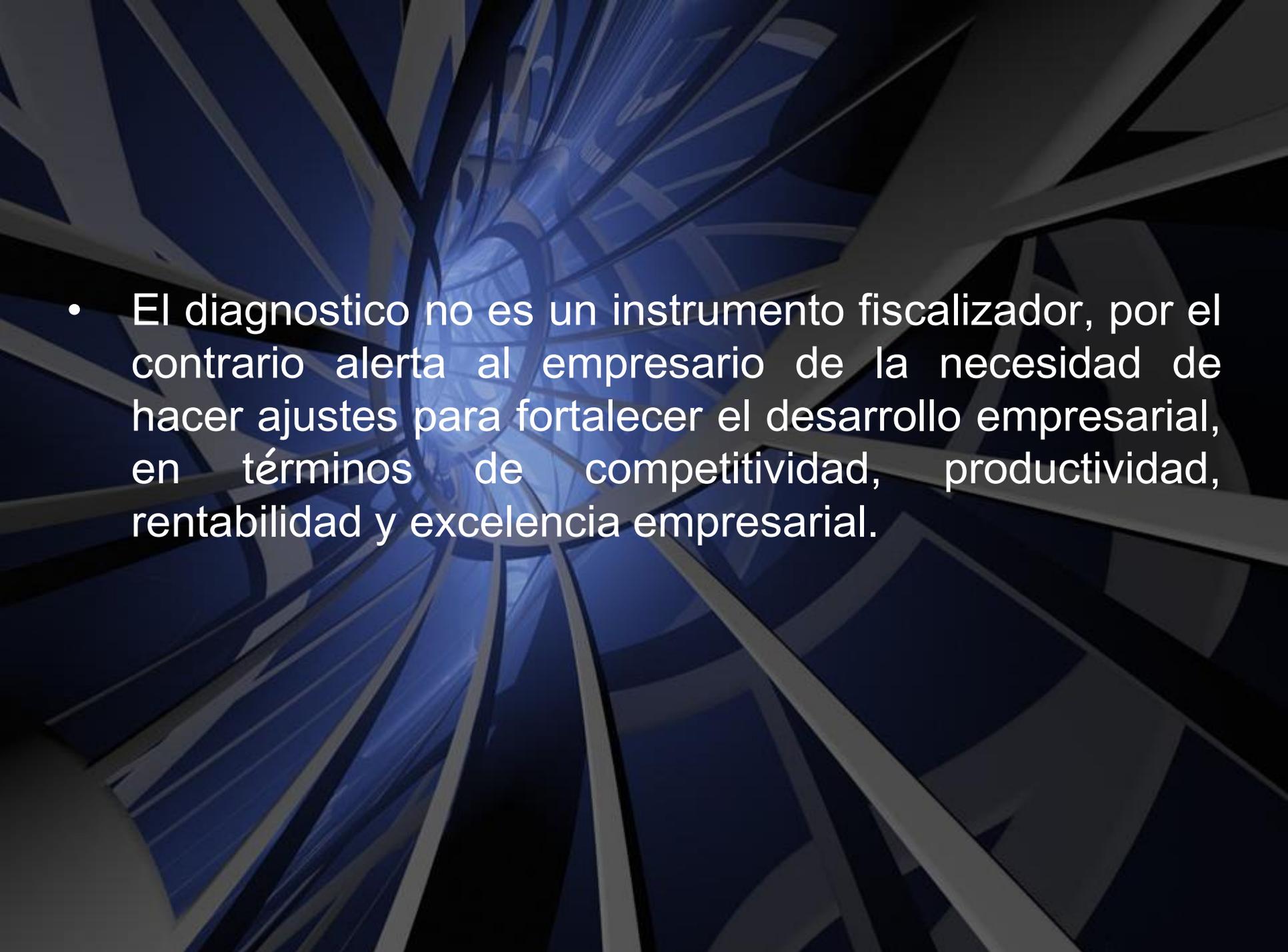
- Su concepto es de origen griego, significa " el acto de conocer". Consiste en el análisis de la situación anterior y actual, mediante la aplicación de la investigación tecnológica u operativa, para proyectar el pronóstico que comprende problemas, causas y soluciones.
- Permitirá conocer los puntos fuertes y débiles, que influirán en la determinación de los objetivos, estrategias, políticas etc...debe ser claro y preciso en indicar las conclusiones y recomendaciones del diagnostico, sus fuentes de información, y de fecha de elaboración.
- El diagnostico debe ser desarrollado por un equipo de profesionales de carácter multidisciplinario por el carácter integral que tiene la empresa moderna.



# **FINES Y OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO**

# Fines y Objetivos del Diagnostico Empresarial.

- Es conocer en forma cualitativa y mensurable la realidad de la empresa, para tomar conocimiento de las causas que ocasionan problemas, plantear alternativas de solución a las restricciones y perfeccionar los aspectos positivos de la gestión, dentro de una metodología validada técnicamente.
- El desarrollo de un diagnostico empresarial requiere del diseño de un esquema básico, donde se identifiquen las principales líneas de acción de la gestión empresarial incidiendo sustantivamente en las áreas de producción-operación-servicios-investigación de mercados-comercialización-ventas-tecnología-control de calidad-finanzas-sistemas administrativos-entorno empresarial, etc..constituyéndose en un sistema de información gerencial que será clasificada, analizada y cuyos resultados reflejaran el estado situacional de la empresa.

- 
- El diagnóstico no es un instrumento fiscalizador, por el contrario alerta al empresario de la necesidad de hacer ajustes para fortalecer el desarrollo empresarial, en términos de competitividad, productividad, rentabilidad y excelencia empresarial.

# Fases del Diagnostico

El diagnostico empresarial se desarrolla a través de las siguientes :

- a) **Análisis de la situación anterior:** se aplica de la investigación u operativa, para contar con una información histórica con cinco años de antigüedad aproximadamente, tanto del entorno como del intorno de la empresa, materializada en indicadores cualitativos y cuantitativos, que reflejan su impacto en la gestión empresarial sustantivamente en sus áreas estratégicas de producción, operación, finanzas, administración, etc.
- b) **Análisis de la situación actual:** se desarrolla en función a situaciones estructurales y coyunturales por la que atraviesa la empresa, mediante un sistema de información gerencial mas actualizado
- c) **Pronostico:** consiste en proyectarse al futuro mediante el análisis de las situaciones anteriores y actuales precisadas, para diseñar una imagen objetivo a un plazo fijado, determinado causas, problemas y soluciones.

# EL METODO CIENTÍFICO

## 4.1 Concepto

- Los proyectos de investigación se sustentan en una metodología validada del método científico, porque parten del análisis de variables e indicadores que forman parte de soporte de la Gestión Empresarial para el diseño del modelo y la aplicación de estrategias que garanticen la implementación del estudio con éxito.

# 4.2 Esquema básico del Método Científico

## EL METODO CIENTIFICO

Se desagrega de la siguiente forma:

### TITULO DE INVESTIGACIÓN

#### A. El Problema:

- A.1 La formulación y definición de problema ¿Qué buscamos y que vamos a investigar? ¿Cuál es el problema a estudiar?
- A.2 Formulación del problema
- A.3 Objetivos de la investigación ¿Para qué?
- A.4 Justificación del estudio ¿Por qué hemos seleccionado el tema y no otro?
- A.5 Limitaciones de la investigación

#### B. Marco Teórico:

- B.1 Antecedentes del problema.
- B.2 Bases teóricas.
- B.3 Definición de términos.

## C. Hipótesis:

C.1 Hipótesis (general y específico).

C.2 Variables (dependiente e independiente).

## D. Contratación de las Hipótesis: (Metodología)

D.1 Población muestra.

D.2 Técnicas de recolección de datos.

D.3 Procesamiento de datos.

D.4 Tratamiento estadístico de los datos.

## E. Propuesta de la Investigación:

E.1 Contenido temático de informe.

E.2 Cronograma de ejecución del plan

## F. Anexos del Plan:

F.1 Bibliografía revisada.

F.2 Otras Fuentes de información.

F.3 Instrumentos para la recolección de datos.

# 4. Diseño general de investigación

El producto final de la aplicación del método científico se resume en el diseño general de la investigación que se detalla en la siguiente figura:

Problemas	Objetivo del Estudio: *General *Específico	Hipótesis Interrogantes de estudio	Variables: *Dependientes *Independientes	Indicadores	Técnicas de recolección						
					Observación directa	Análisis. Docum.	Encuesta o cuestionario	entrevistas	escalas	test	otros
	Es resumir planteamientos teóricos y plantear o preparar medidas			a) b) c) etc		X X	X X	X	X	X	X

The background features a complex, abstract geometric pattern of overlapping lines and shapes in various shades of blue and grey. The lines radiate from a central point, creating a strong sense of depth and perspective, similar to looking down a long, narrow tunnel or a spiral. The overall effect is dynamic and futuristic.

# **TECNICAS DE LA INVESTIGACION**

# 5. Técnicas de investigación social

- El investigador empresarial aplica las técnicas de la investigación social para ejecutar el relevamiento de información, el cual le dará la rigurosidad, para asegurar su objetividad.

## 5.1 Recopilación y registro de datos:

Fundamentalmente los instrumentos técnicos potencialmente utilizables para el trabajo de una investigación son el cuestionario, entrevista, la observación directa y la investigación documental. La elección de la técnica a ser utilizada en un momento específico dependerá teóricamente de las variables o elementos que se hayan decidido estudiar y del tipo particular de datos que se desea obtener, la información será de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

**A. El Cuestionario:** este instrumento de recolección de datos resulta aconsejables por los siguientes criterios:

- Cuando por cuestiones de tiempo no es factible entrevistar o establecer contacto personal de quienes se requiere información .
- Si los datos requeridos no pueden ser suministrados inmediatamente por el informante y por el contrario se requiere de un tiempo prudencial para reunirlos.
- Cuando el informante se encuentra ubicado físicamente en un lugar distinto.
- Los informantes serán los ejecutivos y trabajadores, que constituyan una muestra representativa importante para los fines del Proyecto de Investigación

Sus instrumentos son las preguntas que se formulan por escrito, siendo indispensable la presencia del investigador.

Estas preguntas deberán ser claras, concisas, concretas y correctas, se orientan a la construcción de una guía diseñada de tal forma que permita evaluar con rapidez; para tal fin, marcando con un aspa dentro del paréntesis de la respuesta mas apropiada, para cada concepto se deberá marcar solamente una respuesta. La estructuración de la guía describe los principales conceptos clasificados por áreas básicas de insumos, procesos, productos y retroalimentación

**B. La Entrevista:** Esta técnica es la mas profusamente utilizada; para su realización se recomienda tomar en cuenta las siguientes acciones:

- Planear tan minuciosamente la entrevista como sea posible precisando los datos a obtener, la fuente de información para cada caso y el momento de realización.
- Escuchar atentamente al informante sin entablar polémica respecto a los hechos que manifiestan o las opiniones que exprese.
- Tomar nota de los datos suministrados y revisarlo conjuntamente con el entrevistado.

- Evaluar duplicación de la entrevista, por el contrario procurar agotar el tema en una sola oportunidad.
- Los entrevistados serán las autoridades y ejecutivos, quienes tienen el mando y supervisión sobre Unidades Orgánicas de tipo administrativo y operativo, efecto relevante para tomar conocimiento en forma directa de acciones positivas y restrictivas de la gestión.

Sus instrumentos son los siguientes:

- **Estructurada o Dirigida:** consiste en un interrogatorio, las preguntas se realizan sobre la base de un formulario previamente preparado y dirigida a las autoridades y ejecutivos, quienes tienen la responsabilidad de la conducción de la empresa.
- **No estructurada:** existe amplia libertad tanto como del entrevistador como del entrevistado, no existe restricción en la formulación de preguntas, ni se parametra las respuestas. Este instrumento se utilizara en los casos de entrevista con los estamentos: ejecutivos, personal administrativo y obrero.

## C. La Observación Directa:

- La observación directa permite observar personalmente como se ejecuta realmente cada procedimiento estudiado, quien es el encargado de ejecutar cada una de las operaciones de cada procedimiento y apreciar la veracidad de datos obtenidos por otros medios
- Básicamente los efectos observados se orientan a contemplar el comportamiento del potencial humano en el contexto organizacional de la empresa, verificando su grado de participación e identificación institucional.

Técnicas de Observación : ( Participante y no participante)

Sus instrumentos son los siguientes:

1. **Documental** : referida al estudio de impresos como : estatutos, reglamentos, manuales, leyes, etc.
2. **Conducta**: indaga sobre el comportamiento de una persona o grupo en situaciones determinadas.
3. **Laboratorio**: es aquella en la que se sitúa a los grupos humanos en situaciones posibles de manipular y en estas circunstancias estudiarlos.

## D. Investigación Documental:

- Se refiere principalmente al conocimiento que se toma de archivos y registros con el animo de constatar la veracidad de datos obtenidos por otras fuentes sobre acciones ejecutadas en el pasado.
- Secundariamente tiene el propósito de extraer información complementaria y adicional relacionada con la ejecución de los procedimientos y, que en algunos casos, no es posible obtener en forma precisa a través de entrevistas u observación directa.
- Concretamente la investigación documental permite disponer de datos de los procedimientos con relación a antecedentes legales y administrativos, informes de estudios y trabajos sobre la materia ejecutados con anterioridad, estadísticas administrativas y operativas de diversa índole, problemas de procedimientos resueltos de periodos precedentes, etc .

## 5.2 Procedimiento del Análisis de Datos.

Concluida la fase de recopilación y registro de datos, estos deberán someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permitía descubrir las causas, problemas, proyecciones, evolución de la tecnología, desarrollo empresarial, etc. teniendo en cuenta:

### A. La naturaleza y propósito del análisis:

- El análisis proveerá una descripción ordenada de los datos a fin de someterlos a un examen crítico que a su vez, permitía conocer en todos sus aspectos y detalles el objeto al cual se aplica el estudio y conduzca este esfuerzo de racionalización a diagnosticar los problemas vigentes con respecto a los sistemas administrativos y operativos que afectan a la empresa.

Dentro de este proceso podría distinguirse las siguientes secuencias de pasos:

- Conocer los hechos de cada línea de acción del Plan Empresarial
- Describir la situación de la Organización empresarial.
- Analizar cada sistema administrativo y operativo de la organización, con el objeto de conocer sus fortalezas y debilidades.
- Estudiar cada elemento del Sistema Productivo de acuerdo a los criterios técnicos y metodológicos, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias con hechos o situaciones.
- Analizar las relaciones que operan entre cada elemento del Sistema de Comercialización, considerando individualmente y en conjunto, tomando en consideración que los fenómenos comerciales no se comportan en forma aislada , sino son producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.
- Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de suprimir, combinar y reordenar la racionalización del sistema empresarial, para incrementar su productividad, rentabilidad y competitividad.

## B. Procedimiento de Análisis

- Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos, consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática una serie de preguntas que resuman los aspectos de una situación determinada
- El procedimiento del análisis de los datos permitirá el empleo de instrumentos de trabajo como la estadística, a fin de precisar la información que se genere como consecuencia de la investigación

### III. Tratamiento Estadístico de los Datos

Se utilizarán las técnicas de razonamiento lógico, que se sustentan en los principios, doctrinas y técnicas que fundamentan todo Trabajo de Investigación.

Se emplearán los métodos cuantitativos reflejándose en los cuadros estadísticos con sus respectivas interpretaciones cualitativas.

La información estadística se procesará teniendo en cuenta su magnitud, complejidad y consistencia a través de sistemas mecanizados. Debiendo ser clasificada por:

- Sus tareas y estrategias, y
- Su naturaleza cuantitativa y/o cualitativa.



**VARIABLES E INDICADORES  
EMPRESARIALES UTILIZADOS  
EN EL DIAGNOSTICO**

# Variables e Indicadores Empresariales utilizados en el Diagnostico.

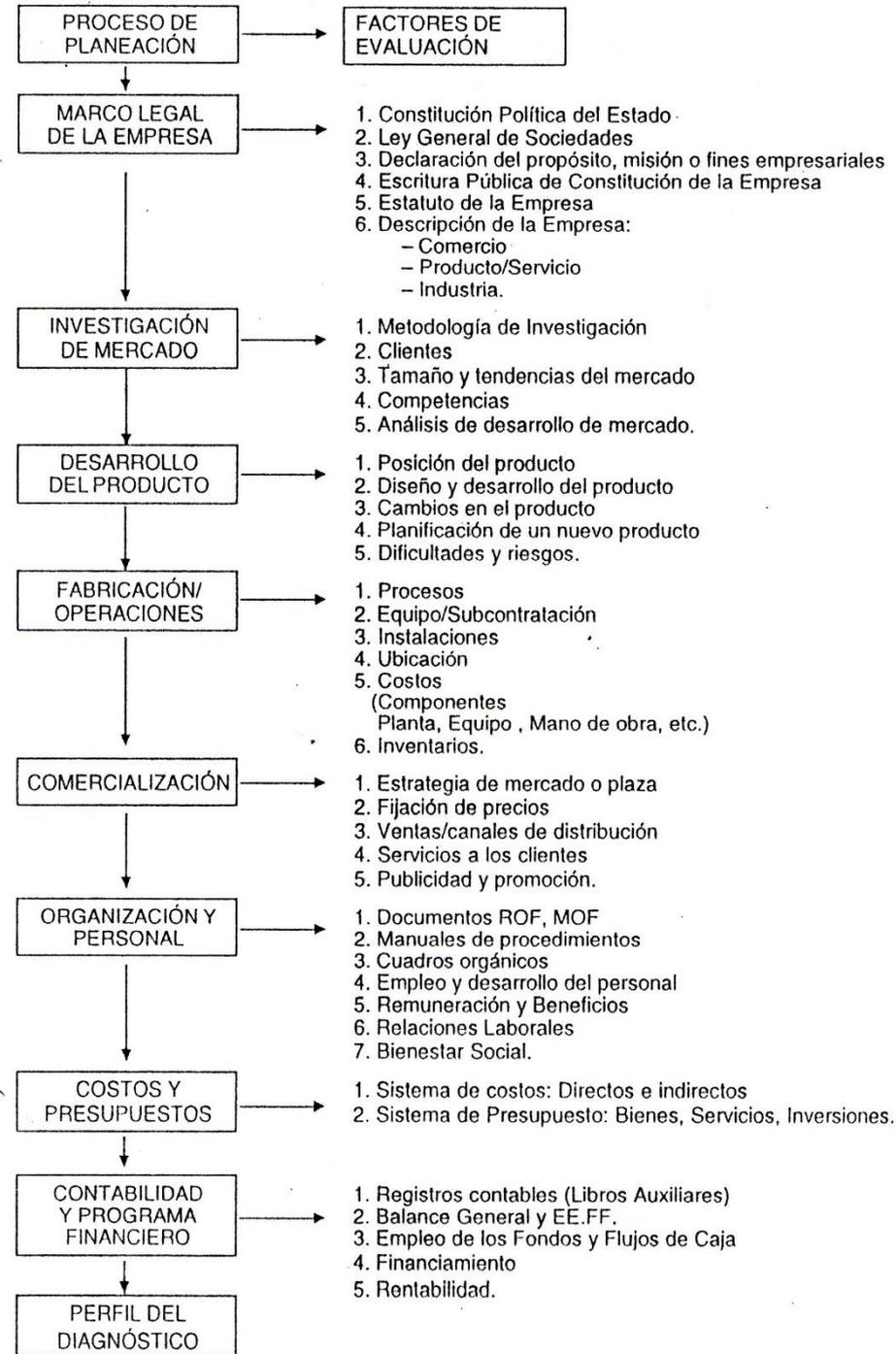
El Sistema empresarial se analiza en función del:

a) Entorno Empresarial.- Variables mas importantes (con indicadores propios):

- Económicas
- Políticas
- Sociales
- Educativas
- Culturales
- Mercado, etc.

b) Intorno Empresarial.- Variables mas importantes (con indicadores propios):

- Producción/operatividad
- Comercialización/ventas
- Recursos (Humanos, materiales, financieros, tecnológicos)
- Infraestructura
- Seguridad, etc.



Se plantea el siguiente esquema, donde se precisan las líneas de acción del **Proceso de Planeación** y los factores de evaluación que comprende el **Diagnostico Empresarial.**



**METODOLOGIA Y  
PROCEDIMIENTO  
PARA ELABORAR EL  
DIAGNOSTICO**

# Metodología elaborar el Diagnóstico.

- Es necesario conocer las necesidades empresariales, que se reflejan en recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, así como en sus procesos, aplicando el enfoque integral que nos ayudara a analizar a la empresa.
- La empresa debe ser concebida como un ente integrado, conformado por partes que se interrelacionan entre sí desenvolviéndose en un entorno globalizado, para proyectarse a la excelencia empresarial en términos de crecimiento y desarrollo sostenible y viable.

# Diagnostico

Necesidades  
Empresariales

Excelencia  
Empresarial

Evaluación

Recursos  
disponibles

comparación

Eficiencia  
Eficacia en  
uso

Insumos  
(causas)

Proceso  
(operación)

Producto o  
Resultado  
(efecto)

# Procedimiento para elaborar el Diagnóstico

- A. **Elaboración del Cuestionario**  
( en caso de seleccionar esta técnica de investigación social)
- B. **Contenido del cuestionario**
  - Área General
  - Área Insumos
  - Área Proceso
  - Área Resultados
- C. **Confeción de la Tabla de Calificación**  
Guarda correspondencia con las preguntas del cuestionario. Solo se puede marcar una sola opción entre las cuatro alternativas: Excelente ( ), Bueno ( ), Regular ( ), Deficiente ( ). Cada opción tiene un puntaje asignado que puede ser: 12, 6, 3, 0

# MODELO : TABLA CALIFICACION DEL CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

CONCEPTOS	PUNTAJES	PARCIAL	TOTAL
<b>ÁREA GENERAL</b> I. SIST. INF. GERENCIAL II. TOMA DE DECISIONES III. POLÍTICA EMPRESARIAL			
<b>ÁREA INSUMOS</b> I. RECURSOS HUMANOS II. RECURSOS MATERIALES III. RECURSOS FINANCIEROS IV. RECURSOS TECNOLÓGICOS V. PRODUCCIÓN			
<b>ÁREA PROCESOS</b> I. RECURSOS HUMANOS II. RECURSOS MATERIALES III. RECURSOS FINANCIEROS IV. RECURSOS TECNOLÓGICOS V. PRODUCCION			
<b>AREA RESULTADOS</b> I. RECURSOS HUMANOS II. RECURSOS MATERIALES III. RECURSOS FINANCIEROS IV. RECURSOS TECNOLÓGICOS V. PRODUCCIÓN			
<b>CLASIFICACION OBTENIDA</b>			

# El Perfil de la Empresa – Diagnostico Situacional

- Los puntajes parciales obtenidos en la tabla de calificación por cada segmento de las áreas: general insumos, proceso y resultados son materia de la aplicación de la media aritmética siguiente:

## Área General

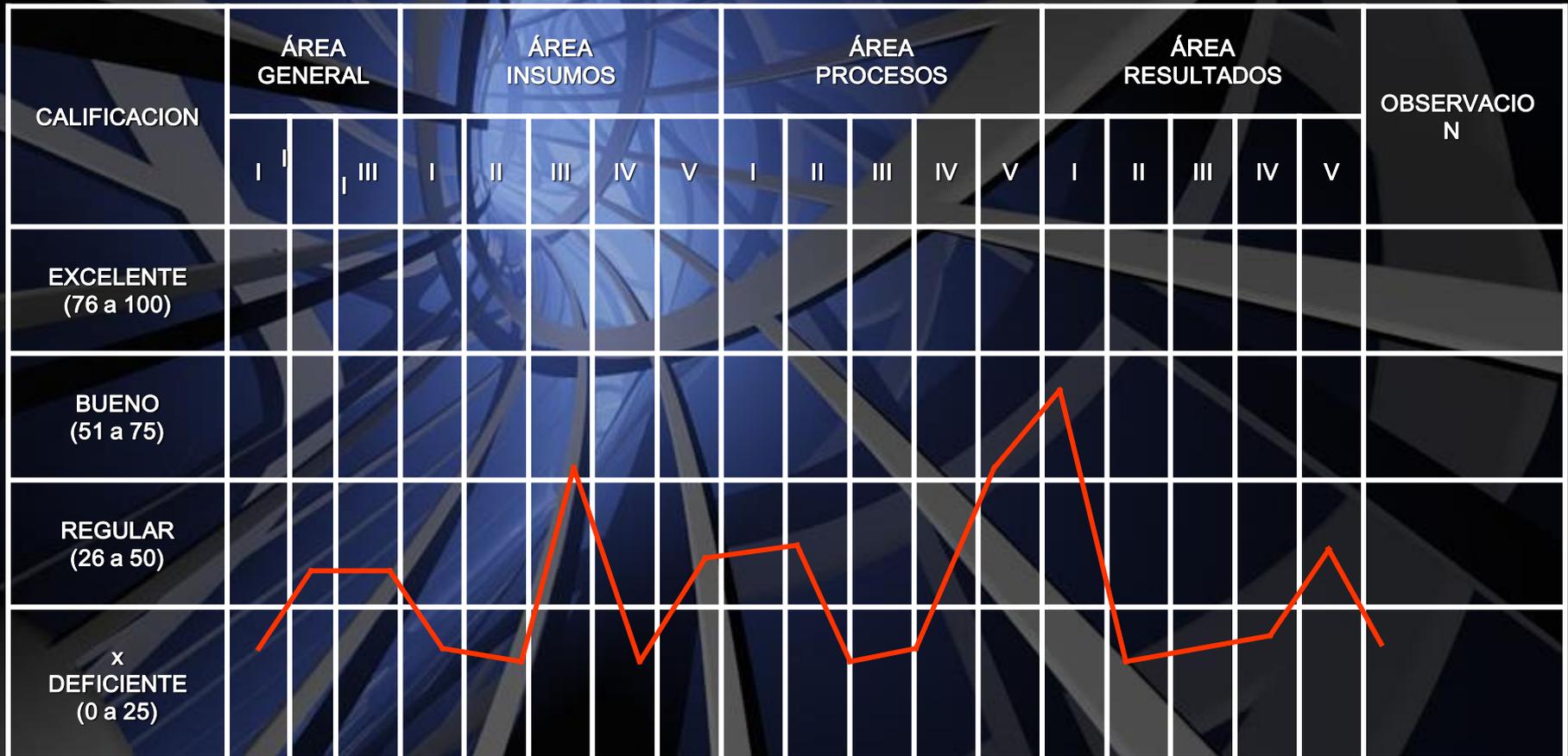
I.1	-	0	
I.2	-	3	<u>3</u>

Puntaje máximo	12	-	100%
Puntaje mínimo	3	-	X

$$X = \frac{3 \times 100}{12} = 25\% \text{ (MALO)}$$

# El Perfil de la Empresa – Diagnostico Situacional

- Este esquema refleja la situación del problema



(X) Esta información refleja el problema que será trabajado en la caracterización de la problemática



**CARACTERIZACION  
DE LA  
PROBLEMÁTICA  
EMPRESARIAL**

# Caracterización de la Problemática Empresarial

- Es el producto final del diagnóstico, donde se identifican los factores que corresponden a los criterios restrictivos consignados como deficientes y regulares, de acuerdo con la metodología desarrollada, identificando los problemas, sus causas y planteando alternativas de solución de acuerdo con la prioridad establecida. Culminada la etapa de Diagnóstico Empresarial, la siguiente fase es la determinación de Objetivos Empresariales, como parte del proceso del Planeamiento.

# Caracterización de la Problemática Empresarial

## ESQUEMA DE LA PRESENTACION DE LA CARACTERIZACION DE LA PROBLEMÁTICA

(Interpretación)

(*1) Factor	Problema	Causas	Soluciones	Prioridad(*)

(1) Criterios

(\*) De Acuerdo

- Decisión Política
- Recursos



**CONTENIDO DEL  
INFORME DE  
DIAGNÓSTICO**

# Contenido del informe de Diagnostico

Responde al siguiente esquema

- A. Introducción:** Comprende aspectos generales que motivaron el trabajo
- B. Presentación de hechos:** Se desarrolla la metodología técnica empleada
- C. Caracterización de la problemática:** Producto final del diagnostico
- D. Conclusiones:** Aspectos relevantes de carácter restrictivo de la gestión empresarial.
- E. Recomendaciones:** Alternativas viables de solución señalando el tiempo para su ejecución.
- F. Firma** del planificador y **Fecha** del informe.

The background features a complex, abstract geometric pattern of overlapping, curved lines in various shades of blue and grey, creating a sense of depth and movement. The lines radiate from a central point, forming a series of interlocking shapes that resemble a stylized, multi-layered structure.

# MATRIZ FODA

# MATRIZ FODA

- El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa.
- Esta compuesto por las : Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
- Esta herramienta se utiliza con fines estratégicos, tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizada por todos los niveles de la empresa y en diferentes categorías.

# ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

- El entorno se analiza: oportunidades y amenazas.
- Macro entorno: ámbito nacional e internacional.
- Factores del macro entorno: políticos, sociales, económicos, culturales, educativos, legales, gobierno, medio ambiente etc.

# ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

- Factores del Micro Entorno: CLIENTES, PROVEEDORES, COMPETENCIA.
- Independientemente de la empresa en la que operen, todos los administradores deben tomar en cuenta en diversos grados los elementos y fuerzas de su entorno.

# Condiciones Económicas

Las condiciones económicas en las empresas se orientan a la producción y distribución de bienes y servicios, que el cliente necesita y puede pagar, y que forma parte de los ingresos.

# Condiciones Económicas

- **Capital** : Maquinaria, edificios, equipos de oficina, herramientas y dinero en efectivo entre otras cosas.
- **Fuerza de Trabajo** : Otro de los insumos más importantes de las condiciones económicas es la disponibilidad, calidad y costo de la fuerza laboral.

# Condiciones Económicas

- **Política Tributaria** : La Política Tributaria del Gobierno afecta a todos los segmentos de la sociedad .
- **Clientes** : Ninguna empresa podría existir sin ellos, una compañía debe saber ¿qué necesita la gente y qué comprará?

# Condiciones Tecnológicas

- Las organizaciones deben estar pendientes de los cambios tecnológicos, que puedan afectarlas para resistir la obsolescencia tecnológica y poder realizar innovaciones.

# Condiciones Socio – Culturales

Comprenden las creencias, valores, normas, actitudes, opiniones, estilos de vida y experiencias colectivas de las personas que viven en una determinada sociedad o región geográfica.

También son dinámicos y están en constante cambio.

# Condiciones Políticas y Legales

La actividad política y legal del gobierno influye en todas las empresas, desempeñando dos funciones principales:

- La promoción empresarial
- Restricción de la actividad empresarial

# Condiciones Ecológicas

- Los administradores debemos estar conscientes de la gran variedad de leyes y reglamentos para incorporar las preocupaciones ecológicas del medio ambiente en la toma de decisiones

The background features a complex, abstract geometric pattern. It consists of numerous overlapping, curved lines and shapes in various shades of blue and grey, creating a sense of depth and movement. The lines appear to be part of a larger, intricate structure, possibly a stylized architectural element or a natural formation like a shell or a flower. The overall effect is one of dynamic energy and complexity.

Oportunidades

# Oportunidades

- Son situaciones favorables en el medio ambiente externo, que permite a una organización fortalecer o mejorar su posición.

Ejemplo :

Necesidades de los consumidores aún no satisfechas, posibilidades de exportación de productos nuevos.

# AMENAZAS

Es todo aquello a lo que la organización se enfrenta

# AMENAZAS

- Es aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.
- Son situaciones o condiciones desfavorables en el medio ambiente externo, que pueden desmejorar o atacar la posición que la organización tiene.  
Ejm. Factores ambientales externos negativos.

# ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

- Recursos materiales :

Son bienes tangibles : edificios, terrenos, instalaciones que sirven para adaptarlas a la labor productiva.

- Materia primas : insumos

- Recursos Técnicos :

Son el equipamiento y maquinarias.

# ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

- Recursos Humanos :

Son trascendentales para la existencia del grupo social, de ellos depende el funcionamiento de los demás recursos.

- Recursos Financieros :

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta la empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

# **FORTALEZAS**

Habilidades, capacidades y recursos que permiten a la empresa generar valor y constituyen sus armas competitivas

# FORTALEZAS

- Son las actividades que la empresa realiza bien en las diferentes áreas funcionales: marketing, producción, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información, administración de recursos humanos etc., o recursos que controla.

# DEBILIDADES

Son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita y no los posee

# DEBILIDADES

- Es un aspecto débil de la organización.
- Implica que algo anda mal.
- Son actividades que limitan o inhiben el éxito general de una organización.



# **DIAGNÓSTICO - FODA**

# Matriz FODA

I FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
E OPORTUNIDADES O	FO
AMENAZAS A	FA
	DO
	DA

# Estrategia FO

- Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Es la situación mas deseable que un gerente desearía para su compañía

# Estrategia DO

- Pretenden reducir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

# Estrategia FA

- Se basan en las fortalezas de las organizaciones para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.

# Estrategia DA

- Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

The background is a complex, abstract geometric pattern. It consists of numerous overlapping, curved lines and shapes in various shades of blue and grey, creating a sense of depth and movement. The lines appear to be part of a larger, possibly circular or cylindrical structure, with some lines radiating outwards and others curving inwards. The overall effect is a dynamic, almost tunnel-like perspective.

**Fl n**