

3. AUTODIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, UN ESTUDIO DE CASO EN LA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ GOURMET CAFÉ SUTILEZA¹⁶

Organizational Self-Diagnosis, a Case Study in the Gourmet Coffee Marketer Café Sutileza

Camilo Mauricio Grillo Torres ¹⁷

William Moreno López ¹⁸

Daniel Alfredo Ramírez Zarama ¹⁹

Claudia Patricia Gómez Espinosa ²⁰

María Fernanda Abello Macías ²¹

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.²²

¹⁶ Derivado del proyecto de investigación: Diseño de una herramienta ofimática para el Diagnostico empresarial de la MiPymes en Cundinamarca.

¹⁷ Administración de Empresas, Universidad Central, Magíster en Mercadeo, Universidad de Manizales, Docente Investigador, Corporación Universitaria de Asturias, correo electrónico: camilo.grillo@asturias.edu.co

¹⁸ Economista, de la Universidad INCCA, Máster en Análisis de Problemas Políticos y Económicos Internacionales, Universidad Externado de Colombia, Candidato a título de Doctor en Cultura y Conocimiento de América Latina, IPECAL México, Docente Investigador, Corporación Universitaria de Asturias, correo electrónico: william.moreno@asturias.edu.co

¹⁹ Comunicación Social y Periodismo, Universidad Politécnico Grancolombiano, Docente, Corporación Universitaria de Asturias, correo electrónico: daniel.ramirez@asturias.edu.co

²⁰ Administradora de Empresas, Politécnico Grancolombiano, Magíster en Psicología del Consumidor, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Docente Investigador, Universidad Cooperativa de Colombia correo electrónico: claudiap.gomez@campusucc.edu.co

²¹ Ingeniera Industrial, Universidad Militar, Directora Comercial, Café Sutileza correo electrónico: cafesutileza@gmail.com

²² Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

Autodiagnóstico organizacional, un estudio de caso en la comercializadora de café gourmet Café Sutileza

Camilo Mauricio Grillo Torres, William Moreno López, Daniel Alfredo Ramírez Zarama, Claudia Patricia Gómez Espinosa, María Fernanda Abello Macías

RESUMEN

El autodiagnóstico organizacional, definido como evaluación integral de las áreas que repercuten en el logro de las metas en el ámbito organizacional, se aplicó como estudio de caso en la comercializadora de café gourmet “Café Sutileza”, tal aplicación pretende aportar conocimiento, constatar, comprobar y explicar las actividades llevadas a cabo al interior de la unidad de tal comercializadora, como unidad de análisis; para ese fin, se implementó un método cualitativo que procede de manera descriptiva para establecer un autodiagnóstico que posibilite la adecuada gestión administrativa y operativa de la referida organización. En su desarrollo fue posible encontrar fortalezas en el área de operaciones, particularmente en cuanto a la logística y calidad del servicio del área comercial; por otra parte, se identificaron falencias a nivel administrativo en las áreas de finanzas y marketing, debido a la debilidad en las acciones estratégicas de marketing tradicional y digital, al igual que un deficiente análisis, control y planeación financiera, hallazgos que permiten concluir que la organización debe fortalecer su gestión financiera y de marketing, en la perspectiva de tener una calificada administración de la organización.

Palabras Clave: autodiagnóstico; ofimática; gestión organizacional; estrategia; comercializadora

ABSTRACT

The organizational self-diagnosis is a comprehensive evaluation that analyzes the areas that affect the achievement of goals within the current organizational environment, the method used was a case study with a qualitative and descriptive approach. Their contribution is to provide knowledge; Verify and explain the activities carried out within the analysis unit, in order to have a self-diagnosis that enables the adequate administrative and operational management of the organization. An office tool for organizational self-diagnosis was applied to the gourmet coffee marketer “Café Sutileza”. Strengths were found in the area of operations and in particular with regard to logistics and the quality of service in the commercial area. On the other hand, deficiencies were identified at the administrative level in the areas of finance and marketing, due to weakness in the strategic actions of traditional and digital marketing, as well as deficient financial analysis, control and planning. It is concluded that the organization must strengthen its financial and marketing management, in order to have an appropriate administration of the organization.

Keywords: self-diagnosis; office automation; organizational management; strategy; marketer

INTRODUCCIÓN

Actualmente, muchas MiPymes en Colombia han venido atravesando dificultades en sus procesos administrativos, ya que sus directivos se encuentran limitados en su capacidad de direccionar estratégicamente los recursos, no obstante, han conseguido ser competentes ante los retos impuestos por el mercado, con el fin de lograr obtener resultados que conlleven al éxito organizacional (Romero et al., 2021). La deficiente gestión que presentan algunas MiPymes se debe a la inadecuada dirección y carencia de conocimientos especializados en cuanto a la planificación por parte de sus directivos, lo cual, constituye una problemática gerencial, causada por los constantes cambios del entorno que, indefectiblemente, deberán ser afrontados en el marco de globalización de los mercados que, además, plantean la obligación de ampliar su nicho de mercado y así surtir la constante y desafiante comercialización de los mercados competitivos (Grillo, 2022; Leyva et al., 2018).

Muñiz (2017) manifiesta que una de las mayores dificultades que presentan las organizaciones es que sus directivos son absorbidos por las tareas diarias y ello no permite que presten atención a al funcionamiento de cada una de las diferentes áreas de la organización, por este motivo se hace necesario la realización de un diagnóstico que evalúe el desempeño organizacional. Otros autores realizaron un diagnóstico organizacional con el fin de conocer el nivel de madurez que han alcanzado las empresas, identificando las fortalezas y debilidades, así como las causas que impiden el desarrollo, al igual que los factores que contribuyen el cumplimiento de las metas propuestas (Asencio et al., 2017).

Por otra parte, es posible encontrar estudios que afirman que el diagnóstico organizacional es un análisis integral de todas las funciones del operativas y administrativas de la empresa que permite mejorar el proceso de tomas de decisiones en función del mejoramiento continuo de los procesos y resultados; dicho con otras palabras, un diagnóstico organizacional es un análisis detallado que examina cada una de las áreas de la empresa que repercuten en la consecución de los objetivos y metas propuestas, en un entorno real, adquiriendo información importante para la ejecución de acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo (González et al., 2021).

Estudios más recientes identificaron deficiencias como una inadecuada planificación estratégica, ausencia de comunicación e intercambio de información entre las áreas de la empresa, poca disponibilidad de un área formal de recursos humanos comprometida con los procesos de capacitación de los colaboradores, inexistencia de incentivos no remunerativos, manuales de procesos mal definidos (Sansores et al., 2021) y (Taïpe et al., 2021). Adicionalmente, se deben enfrentar diferentes amenazas externas como: recesión económica, competidores certificados por entes internacionales de calidad, cambios económicos y sociales.

En un entorno cambiante como el que se vive actualmente, las MyPimes deben apoyarse en acciones estratégicas de gestión lo cual contribuirá en la oportuna toma de decisiones apoyadas por información relevante y oportuna originada por las diferentes áreas operativas y administrativas que conforman la organización. Por esta razón, se hace necesario que el personal directivo cuente con conocimientos que posibiliten el direccionamiento estratégico para el cumplimiento de los objetivos estrategias, así como la optimización de recursos, de esta forma se podrá hacer frente a los cambios que surjan en el entorno, el mercado y la organización.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA VISIÓN DESDE LA TEORÍA

El diagnóstico organizacional es una herramienta de análisis útil para las organizaciones, dado que realiza una evaluación del nivel de madurez de la empresa, asimismo presenta una perspectiva de las dificultades y deficiencias, al igual que las fortalezas y avances de la gestión empresarial. Todo ello, permita la generación de productividad por intermedio de las transformaciones significativas; es una táctica clave para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la empresa, previene cualquier tipo de improvisación al mismo tiempo garantiza la rentabilidad, capacidad competitiva de la organización (Bravo et al., 2019). En la misma dirección, se manifiesta que la pertinencia del diagnóstico organizacional, radica en la formulación de soluciones de problemas organizacionales (Mendonça et al., 2020).

Chicaiza et al. (2022), evidenciaron que las principales deficiencias asociadas a la administración de una pequeña empresa de transportadores ecuatoriana son: la incorrecta distribución de tareas, la ausencia de manuales de cargos, reducida flexibilidad y exactitud en la toma de decisiones, debilidad en los controles de la gestión organizacional igualmente disconformidad por parte de los colaboradores de la organización y los clientes. A su vez Sánchez et al. (2020), revela algunas dificultades que enfrenta una institución de Educación Superior en su facultad de ciencias básicas. Presenta un diagnóstico organizacional que indica la necesidad de mejorar la gestión de los recursos informáticos, la redacción del manual de funciones y la realización periódica de evaluaciones de desempeño; por otra parte, se constató la ausencia de estrategias que promuevan la motivación y el sentido de pertenencia de los estudiantes, docentes y personal administrativo con la institución educativa y falencias para el desarrollo de un adecuado ambiente laboral.

Uribe et al. (2019), manifiestan que algunas instituciones educativas en México carecen de herramientas tecnológicas que permita la adecuada evaluación de la gestión académica y administrativa del personal docente conllevando con ello a que no se cumplan los acuerdos establecidos. A su vez, autores como Díaz et al. (2018) afirman que las organizaciones han presentado deficiencias de comunicación organizacional que han llevado a la inestabilidad de los equipos de trabajo por su alta rotación, al igual que la molestia de algunos colaboradores frente a sus asignaciones laborales. En contraste, se pareció una excelente comunicación entre los colaboradores, de igual forma existe un adecuado *feedback* entre los colaboradores y sus jefes inmediatos, de modo que los directivos utilizan un discurso sencillo y claro con el fin de que su equipo operativo entienda las indicaciones para lograr realizar de forma óptima las tareas asignadas.

Por el contrario, Puentes y Maestre (2019) evidenciaron el total compromiso por parte de los colaboradores frente a las iniciativas estratégicas propuestas por la organización, lo cual garantizara una adecuada calidad y continuidad de la prestación de los servicios ofrecidos a los clientes y así mejorar la capacidad competitiva de la organización en el mercado. En concordancia, Cantos (2017) manifiesta que el personal cuenta con una adecuada flexibilización en la distribución de la carga laboral lo que permite mejorar el rendimiento al dinamizar las funciones y dividir las actividades. Además, se apreció que los

colaboradores se encuentran comprometidos con las tareas asignadas por la organización, además cuentan con una armoniosa relación entre colegas.

Para Casanova et al. (2019) se hace necesario tomar en consideración el bienestar y la salud laboral del personal al momento de analizar la productividad de una organización puesto que los altos niveles de cansancio físico como psicológico repercute en el bienestar laboral de la organización. No obstante, el área de gestión humana debe velar por mantener un bajo nivel de rotación del personal, y mitigar la disconformidad y falta de motivación laboral a través de incentivos y ascensos laborales (Leon y Bernal, 2021).

Medina et al. (2020) resaltan la importancia del diagnóstico empresarial como una herramienta de desarrollo organizacional que permite identificar los inconvenientes, así como factores de oportunidad con la finalidad de mitigar las primeras como sacar provecho de las segundas. Por su parte, Aguilar et al. (2017), enfatizan en la conveniencia que los encargados de los procesos misionales de la organización contribuyan con su conocimiento y experiencia en la elaboración del diagnóstico organizacional, ya que dicho diagnóstico servirá como apoyo para la identificación de los principales ámbitos de oportunidad y garantizar su consolidación por intermedio de elaboración de un plan estratégico. De igual forma, Muñiz (2017) manifiesta que los diferentes tipos de organizaciones empresariales poseen particularidades únicas que las diferencian de las demás, por ello, es que existen diferentes tipos evaluación que deben ser ajustados a las empresas que estén analizando.

Por último, cabe destacar que el diagnóstico organizacional es el punto de partida para profundizar en la gestión de las organizaciones, que puede dar a conocer las deficiencias a nivel financiero, operativo, comercial y administrativo; y de esta forma realizar los ajustes pertinentes que mitiguen dichas deficiencias (Huilcapi y Gallegos, 2020). Del mismo modo, Cantero et al. (2021), enfatiza que el análisis del desempeño empresarial debe analizar la gestión de cada una de la unidades operativas y administrativas de la empresa, con la finalidad de cumplir de forma efectiva con los objetivos previamente definidos.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Formulación del Problema

La formulación del problema de este estudio es: ¿cómo aplicar un autodiagnóstico organizacional que identifique las deficiencias y fortalezas en la comercializadora de café gourmet “Café Sutileza”?

Objetivo General

A partir de este problema de investigación, el objetivo general es: Formular un autodiagnóstico organizacional que identifique las debilidades y fortalezas en la comercializadora de café gourmet “Café Sutileza”.

MATERIAL Y MÉTODOS

La aplicación de la ofimática de autodiagnóstico posibilita a las directivas de la comercializadora de café gourmet “Café Sutileza” observar la situación actual de la organización, para identificar debilidades y fortalezas que permitan plantear acciones estratégicas que reviertan en una cualificada gestión empresarial.

En su abordaje, este estudio es de carácter cualitativo con enfoque inductivo. Es un estudio de caso con un ámbito de aplicación descriptivo, de un planteamiento integral y detallado, que busca comprender la situación actual de las actividades que se realizan dentro del fenómeno analizado por mediación de las impresiones, tanto por los investigadores como de los directivos de la Su contribución es aportar discernimiento; determinar, verificar y precisar las practicas llevadas a cabo al interior de la unidad de estudio, con el objeto de contar con un diagnóstico que contribuya a cambiar el proceso de toma de decisiones (Canta y Quesada, 2021; Yin, 2017).

TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

En primer lugar, se efectuó un análisis de requerimientos informáticos donde se identificaron herramientas de gestión que se han adaptado al contexto de las mipymes del sector comercial. Seguidamente se procedió a la determinación de todos aquellos elementos y variables en común entre las herramientas halladas y se procedió al análisis de los elementos, particularidades y configuración de estos. Para la indagación de la documentación referencial se utilizó el método de análisis bibliográfico propuesto por Barrientos (2018) como método para identificar correlaciones en común entre las definiciones y la teoría. Igualmente, se realizó una revisión y análisis documental apoyado en el método planteado por Castro (2017) también se realizaron diversas consultas a las bases de datos especializadas Scielo y Redalyc en donde se seleccionaron artículos *Open Access* es decir de acceso gratuito y de texto completo.

Sobre la base de lo que antecede, se diseñó una herramienta ofimática basada en Excel que se adaptara al contexto de las mipymes del sector comercial, la estructuración de dicha ofimática fue desarrollada en base a los elementos y variables de las herramientas identificadas. Esta herramienta fue validada por un panel de experto y pequeños empresarios del sector comercial, para dicha actividad se llevó a cabo un *focus group*, en el cual se realizó la presentación de la herramienta ofimática con el fin de recopilar sugerencias para retroalimentación del proceso de desarrollo (Souza et al., 2019).

Con base en las proposiciones y recomendaciones sugeridas por el panel de expertos, se realizaron las mejoras respectivas y se procedió al desarrollo de la versión final de la herramienta ofimática de autodiagnóstico organizacional. El desarrollo de dicha herramienta se basó en el método de procesos de selección, registro, edición, manejo y análisis de elementos característicos y particularidades de los procesos de gestión (Medina y Quintana, 2017).

Posterior a lo mencionado, se procedió a la puesta en práctica de la herramienta ofimática en la comercializadora de café gourmet “Café Sutileza”, de Sasaima en

Cundinamarca, la cual es conocida por a nivel local y departamental por ofrecer café de alta calidad.

A continuación, se realiza la descripción de la recopilación de datos y el análisis de la información, como ya se indicó, se utilizó la herramienta ofimática de autoevaluación organizacional para gestión empresarial de las MyPimes comercializadoras como se describe a continuación.

Figura 1

Interfaz para la captura de datos



Nota: elaboración propia.

En esta interfaz el usuario deberá darle un clic a cada área de la organización para que la herramienta de forma automática lo dirija a la plantilla de análisis situacional de la empresa.

Figura 2

Evaluación de la situación actual de la empresa.

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

Nota: elaboración propia.

Esta plantilla se encuentra dividida en cinco áreas: Estratégica, Finanza, Marketing, Operaciones y Gestión del recurso humano, cada una de estas cinco áreas a su vez están divididas por sub áreas, estas contarán con una pregunta orientadora la cual tendrá cuatro repuestas predefinidas, el usuario seleccionará una repuesta de acuerdo con el nivel en que actualmente se encuentra la empresa en relación con la pregunta orientadora.

A continuación, el usuario debe indicar la importancia de este factor para la empresa puede ser un aspecto muy importante, importante, poco importante e irrelevante, otro dato a incluir es el factor de deficiencia relacionado con la pregunta orientadora por subárea cuyos factores pueden ser: conocimientos, organizacional y maquinaria y equipo. Este mismo procedimiento se debe realizar por cada una de las hojas de trabajo de las áreas centrales de la plantilla.

Figura 3

Evaluación de Previsiones

Area/sub Área	Puntaje actual	Puntaje Mínimo Sugerido	Brecha para alcanzar lo sugerido	priorización para lograr lo sugerido
Estrategia				
estrategia a corto plazo	50%	81%	31%	prioritario
estrategia a medio plazo	88%	94%	6%	Poco Prioritario
estrategia a largo plazo	20%	100%	80%	Muy prioritario
análisis ambiental	88%	88%	100%	Nada prioritario

Nota: elaboración propia.

En esta plantilla el usuario podrá visualizar el puntaje actual por cada una de las áreas y subáreas, esta calificación le permite a la empresa conocer la situación en la cual se encuentra su desempeño y así poder establecer su estado en relación con la gestión integral de la empresa. Posteriormente, se visualiza el puntaje mínimo sugerido, el cual es un factor de valoración que permite estimar el valor mínimo al que cada área de la organización debería alcanzar para conseguir un desempeño estable. Su estimación analítica es generada en base a los descriptores en ascenso desde el nivel 1 hasta el nivel 4 de importancia en cada área para su organización, cada uno de ellos con cuatro niveles 1 = Irrelevante, 2 = Poco Importante, 3 = importante y 4 = Muy importante. En cada matriz de evaluación del área, se debe identificar la subárea indicando la importancia de acuerdo con la opinión del directivo que labora en la empresa. Seguidamente se observa el % de cumplimiento para lograr lo sugerido.

A continuación, se apreciará la brecha para alcanzar lo sugerido, el cual evidencia la diferencia que existe entre la situación actual (puntaje actual) y la situación deseada (puntaje mínimo sugerido). A través de la determinación del porcentaje de cumplimiento la plantilla define claramente que subáreas se están quedando rezagada y con ello determinar de forma automática la priorización que se requiere para lograr cumplir con el puntaje mínimo sugerido.

Figura 4

Diagnóstico General

% Deficiencia "Organizacional"	% Deficiencia "Maq y eq"	% Deficiencia "cono. tecnico"	Puntaje actual	Puntaje minimo sugerido	Brecha entre el puntaje actual y el minimo sugerido
63%	25%	13%	67%	83%	16%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%

Nota: elaboración propia.

En esta plantilla el usuario podrá observar los resultados generados en la evaluación de la situación actual de la empresa, así que comenzamos con el estado de cada una de las deficiencias y su nivel de déficit por cada una de las áreas centrales de la empresa. Luego se podrá observar las estimaciones de los promedios de la calificación actual y la mínima

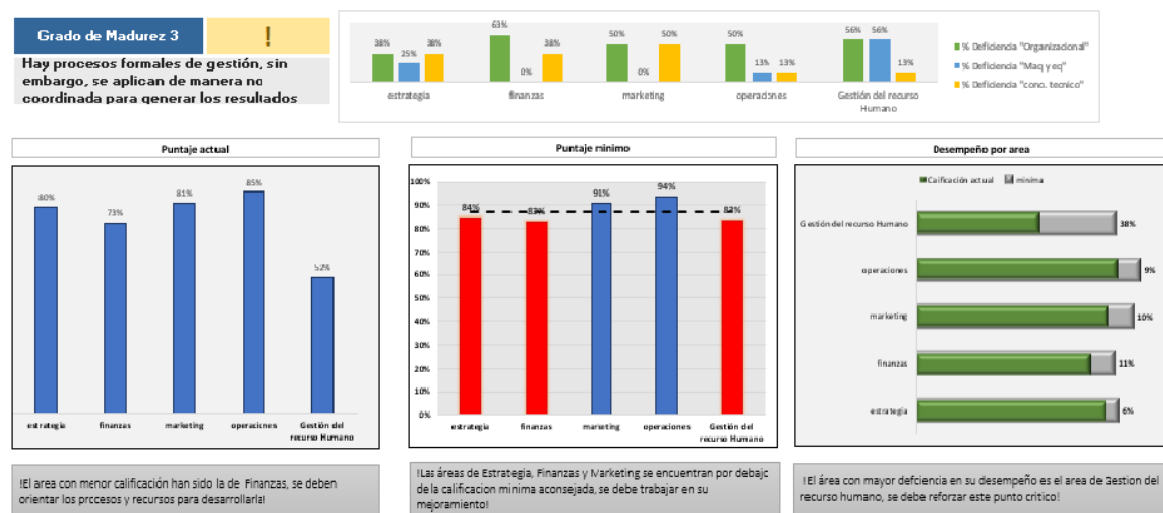
sugerida, las cuales, se realizaron a partir de cada opinión, según la importancia indicada por el personal directivo de la empresa.

Por otra parte, se realiza una estimación del promedio de cada opinión según la importancia indicada por el personal directivo, con el fin de determinar la brecha entre la situación media actual y la mínima sugerida, en la cual se podrá apreciar la situación existente en cada una de las áreas de la organización, que evidencia el área con mayor discrepancia y que debe ser fortalecida.

Luego se podrá apreciar el promedio general del puntaje actual y el mínimo sugerido y por último se aprecia la estimación analítica de la brecha entre el puntaje actual y el sugerido. El análisis de las brechas es crucial para comprender el origen de la variación y qué es lo que le falta, y que se requiere para mitigar dicha variación y así garantizar una adecuada gestión organizacional de la empresa.

Figura 5

Resultados



En esta plantilla se puede observar el grado de madurez de la empresa, el cual se establece mediante una estimación analítica basada en el promedio general de la puntuación actual y darle una puntuación de uno a cinco, presenta una retroalimentación para que la organización pueda mejorar. Después se encuentran los porcentajes de deficiencias por cada tipo de déficit que se existe por área, en la parte inferior se podrá apreciar la puntuación actual

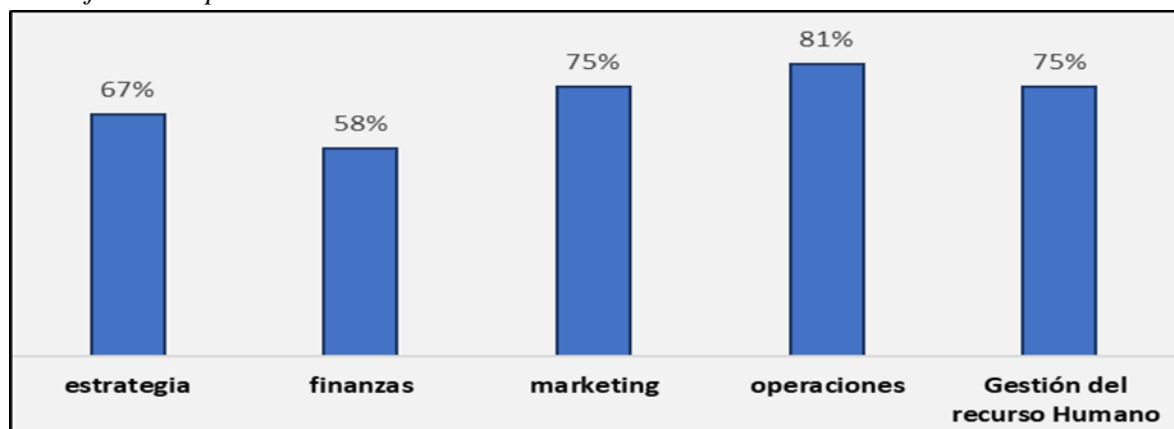
de cada área, la cual cuenta con un rotulo que informa cual ha sido área con menor calificación, enseguida se observa la calificación mínima, la cual, visualiza las áreas que se encuentran por debajo de la calificación mínima sugerida, y por último se observa un análisis comparativo entre el puntaje actual y el % de cumplimiento, indicando cuales son las áreas con mayor variación para lograr el adecuado manejo administrativo de la empresa.

RESULTADOS

Los resultados del autodiagnóstico aplicado permiten visualizar, en la Figura 6, el puntaje actual por áreas

Figura 6

Puntaje actual por áreas



Nota: elaboración propia

En la figura 6 se observa que la puntuación general de la MiPyme se encuentra entre un 67% y un 81%, con una óptima puntuación para el área de operaciones con 81%, seguidas por las áreas de marketing y gestión del recurso humano con un 75% respectivamente y con un menor puntaje el área de finanzas con un 58%.

Figura 7

Análisis de previsiones

sub Área	Puntaje actual	Puntaje Mínimo Sugerido	Brecha para alcanzar lo sugerido	priorización para lograr lo sugerido
Planeamiento financiero	50%	63%	13%	Poco Prioritario
Control financiero	50%	75%	25%	prioritario
margen de contribución y rentabilidad	81%	88%	6%	Poco Prioritario
indicadores financieros	50%	81%	31%	prioritario

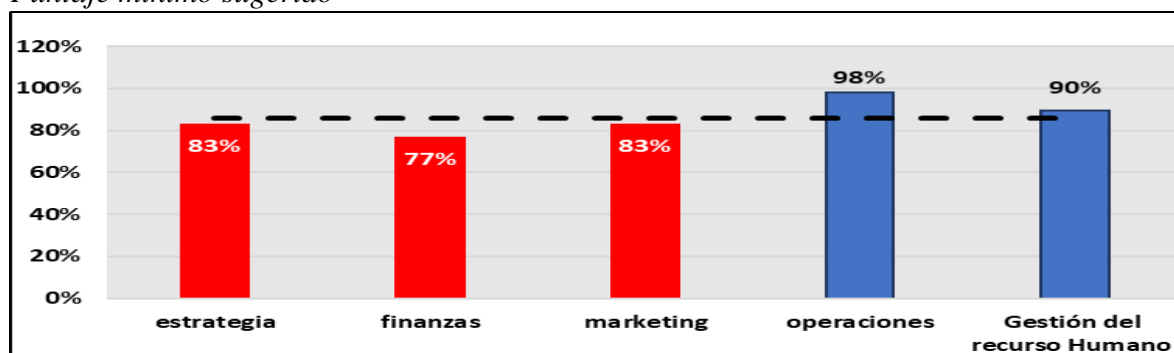
Nota: elaboración propia.

En la figura 7 se observa que las subáreas con mayor debilidad son indicadores y control financiero, puesto que la brecha que existe entre el puntaje actual y el mínimo sugerido se encuentra en un 31% para indicadores y un 25% para el control. Se evidencia que dichas áreas requieren una intervención prioritaria para lograr el puntaje mínimo requerido.

Por otra parte, en la figura 8 se podrá observar las áreas que se encuentran por debajo del puntaje mínimo sugerido.

Figura 8

Puntaje mínimo sugerido



Nota: elaboración propia.

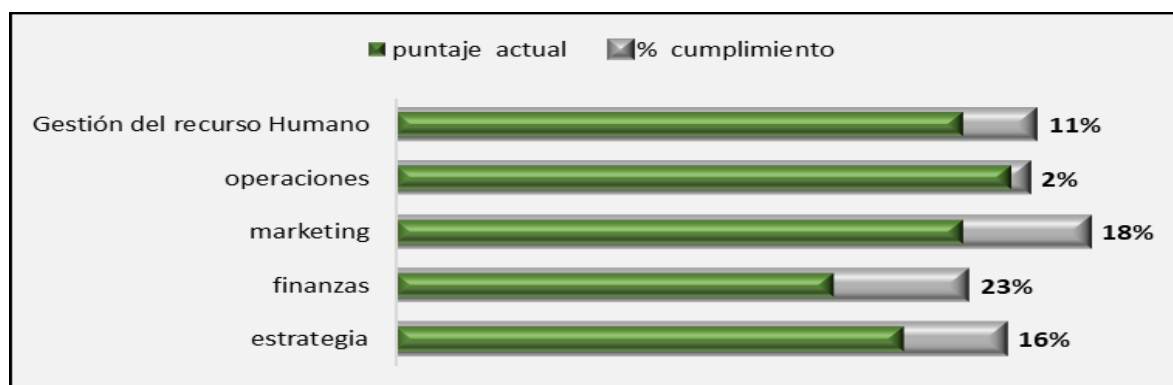
En la figura 8 se observa que el área que se encuentra por arriba del puntaje mínimo sugerido es la de operaciones, seguida de gestión del recurso humano y, con una elevada posibilidad de mejora, las áreas de marketing y estratégica; sin embargo, para el área de marketing se evidencian puntuaciones por debajo del mínimo sugerido en la subárea de medios “online y offline”. Así mismo, en el área estratégica se identificó un puntaje más bajo que el

mínimo sugerido en la subárea de estrategia a corto plazo. Las principales subáreas por mejorar son planeamiento y control financiero, adjuntas al área de finanzas.

Para el análisis administrativo de la empresa se consideraron las áreas estratégicas, finanzas, marketing, operaciones y gestión del recurso humano. En la figura 9 se presenta el desempeño general de este.

Figura 9

Análisis administrativo de la empresa



Nota: elaboración propia.

En líneas generales, como se observa en la figura 9, el resultado obtenido posibilita establecer oportunidades de mejoramiento continuo que promuevan el mejoramiento del puntaje global. Para ello, se debe observar que las áreas de finanzas y marketing son puntos débiles que inciden el proceso de análisis y desarrollo organizacional. Por otra parte, es necesario el establecimiento de acciones estratégicas que contribuyan de forma significativa en la retención del talento humano. Así mismo, la subárea de estrategia a largo plazo se debe analizar a profundidad para lograr una perspectiva apropiada para la comercializadora de café gourmet “Café Sutileza”.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A continuación, se contrastarán los resultados obtenidos en el presente estudio con algunos desarrollados en procesos similares en otros entornos.

Los datos indican que Café Sutileza actualmente cuenta con procesos formales de gestión, sin embargo, no se llevan a cabo de manera coordinada para lograr una gestión adecuada de la organización. En acuerdo con lo analizado por Romero et al (2021), para quienes la adecuada gestión organizacional genera resultados positivos en la administración de la organización. Desde otra perspectiva Gómez et al (2016), manifiestan que las intervenciones a nivel gerencial son instrumentos que facilitan el mejoramiento de elementos estratégicos del funcionamiento de la organización.

En la misma línea, se deben mejorar el planeamiento, control e indicadores financieros debido a que, la deficiencia en su cumplimiento afecta la identificación de dificultades inminentes que permitan pronosticar la condición financiera con la finalidad de implementar correctivos apropiados y resolverlas (Párraga et al., 2021; Romero y Ramírez, 2018). Otros autores señalan que se hace necesario la mejora en la gestión financiera para contar un adecuado manejo financiero de la organización, que a su vez contribuirá a equilibrar los riesgos y la rentabilidad, encaminado hacia una idónea toma de decisiones financieras. (Báez y Puentes, 2018) y (Brossard, 2021).

También, al interior de Café Sutileza fue posible evidenciar que una de las áreas con mayores de posibilidades de mejora es la de marketing, ya que ésta, ha comprendido la necesidad de desarrollar diferentes acciones estratégicas de marketing tradicional y digital que se encuentren en caminadas hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores. Esto debe impulsar a la organización al desarrollo de material publicitario concretos, para su nicho de mercado, con la misión de tender los requerimientos de los consumidores objetivos, así como del mercado en general, para con ello, afianzar el nexo entre Café Sutileza y sus clientes. Por otro lado, es importante señalar que la capacidad competitiva que hoy impone el mercado, especialmente en el ámbito digital, debe llevar a Café Sutileza a incursionar mucho más en el medio digital, para obtener un importante

reconocimiento y posicionamiento de marca por parte de su nicho de mercado, en concordancia con los investigado por Grillo y Moreno (2022), quienes señalan que la apropiada gestión de la planeación estratégica del marketing digital, genera una mayor interrelación entre la marca y su target, resultante de la constante publicación de contenido atrayente y relevante.

Respecto al análisis del área estratégica, se pudo apreciar que la planeación de corto y mediano plazo, incentiva el pensamiento a futuro, limita la atención de minucias operativas y administrativas que distraen la atención, en tanto contribuye con la identificación y evaluación de alternativas estratégicas que mejoren la gestión empresarial, en la misma línea del estudio de López y Garza (2020) quienes enfatizan en la importancia de la gestión organizacional por intermedio del establecimiento de una acertada planeación estratégica como uno de los aspectos preponderantes en la generación de valor para la organización. En igual sentido Huilcapi y Gallego (2020), consideran que los directivos deben trabajar arduamente en la planeación estratégica como herramienta de análisis organizacional que permita realizar cambios encaminados a la corrección de deficiencias y el mejoramiento en su desarrollo, en la perspectiva de una cualificada gestión administrativa y operativa de la organización empresarial.

El autodiagnóstico organizacional es un proceso que permite analizar las diversas áreas funcionales de una empresa con el fin de identificar los factores críticos que inciden en el logro de los objetivos estratégicos. En el caso de la comercializadora de café gourmet Café Sutileza, se detectó una dificultad en la falta de una herramienta de diagnóstico adecuada que permitiera una gestión empresarial eficiente. La aplicación del autodiagnóstico permitió a la dirección de Café Sutileza comprender su situación actual e identificar áreas de oportunidad para establecer acciones estratégicas que orienten hacia una gestión más eficiente.

En conclusión, la provisión de herramientas ofimáticas de fácil manejo es esencial para el desarrollo de las organizaciones empresariales de pequeñas y medianas empresas (MyPimes), ya que fomenta una mentalidad de evaluación, diagnóstico y control, así como actividades orientadas a la mejora continua. Por lo tanto, la implementación del autodiagnóstico organizacional y el uso de herramientas de diagnóstico adecuadas son cruciales para una gestión eficiente en las empresas MyPimes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A., González, C. y Caldera, D. C. (2017). Diagnóstico organización y plantación estratégica en una microempresa de agro alimentos del estado de Guanajuato. *Management Review*, 2(1), 117-134. <https://doi.org/10.18583/umr.v2i1.48>
- Asencio, L., Crespo, S., Rosales, W. y Vergara, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 137-147.
- Báez, M. y Puentes, G. (2018). Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia. *Revista de ciencias sociales*, 24(1), 67-84. <http://bit.ly/3K2NNZ1>
- Barrientos, J. (2019). La revisión bibliográfica en el doctorado en Administración. *Ciencias administrativas*, (14), 99-112. <https://doi.org/10.24215/23143738e049>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P. y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Brossard, A. (2021). Procedimiento de análisis económico-financiero para tomar decisiones en la gestión administrativa. *Ciencias Holguín*, 27(4), 1-9
- Canta, J. y Quesada, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775-786. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.236>
- Cantero H., Leyva, E., Torres S., Lao, Y., Pérez, M. y Vega De la Cruz, L. (2021). Indicadores de medición del desempeño empresarial: caso de estudio en entidades del territorio holguinero. *Semestre Económico*, 24(56), 167-182. <https://doi.org/10.22395/seec.v24n56a7>

- Cantos, M. (2017). Diagnóstico organizacional en escuelas públicas de educación básica del Cantón Cañar- Ecuador, para promover su efectividad. *Población y Desarrollo*, 23(44), 86-92. [https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023\(44\)086-092](https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023(44)086-092)
- Casanova, C., Mustelier, M. y Casanova, T. (2019). Manifestaciones del Síndrome de Burnout, en docentes de la Universidad de Cienfuegos. *Revista Conrado*, 15(66), 91-97. <https://bit.ly/3xjopqc>
- Castro, R. (2017). Revisión y análisis documental para estado del arte: imaginarios sociales sobre inclusión educativa. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11(1), 283-297
- Chicaiza, N., Chicaiza, B., Velasco, A. y Mena, N. (2022). Diagnóstico de la gestión administrativa en la Compañía de Transporte “Rutas Salcedenses” a través de herramienta de análisis FODA. *Polo del Conocimiento*, 7(3), 1112-1129. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v7i3.3781>
- Díaz, Á., Murillo, G. y Ceballos, J. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 14(1), 12-31. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Gomez, D., Pelcastre, B. y Parada Toro, I. (2016). Diseño de una herramienta gerencial para la mejora organizacional en centros de salud de primer nivel de atención. *Horizonte Sanitario*, 15, 69. <https://doi.org/10.19136/hs.a15n2.1102>
- González Meriño, R. F., Antúnez Saiz, V. I. y Palacios Hidalgo, Á. (2021). Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3). <https://bit.ly/3xb8hr0>
- Grillo, C. (2022). Contribución del contenido online y su aporte a identidad institucional de las librerías colombianas. En A. Dominguez y. G. Bonales (Ed.), *Estrategias de Comunicación Publicitaria en Redes Sociales: Diseño, gestión e Impacto* (pp. 385 – 402). McGraw-Hill.

- Grillo Torres, C. M. y Moreno López, W. (2022). Importance of digital marketing in Colombian universities with accredited quality: Contributions to the qualification of its use. *Revista Internacional de Cultura Visual*, 9(3), 1-13. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3587>
- Huilcapi, S. I., y Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista ESPACIOS*, 41(40), 11-23. <https://bit.ly/40KidFs>
- León Castro, D. A. y Bernal Domínguez, D. (2021). Diagnóstico organizacional, un estudio de caso en el Hospital Civil de Culiacán. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 17(1), 86 - 103. <https://doi.org/10.46443/catyp.v17i1.274>
- Leyva Carreras, A., Cavazos Arroyo, J. y Espejel Blanco, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría Y Administración*, 63(3), e41. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- López Lemus, J. A. y Garza Carranza, M. T. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1-23. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>
- Medina Cruz, J. Quintana Fuentes, L. F. y Olaya, M. I. (2020). Modelo diagnóstico empresarial: caso “Fábrica de café y chocolate El Agrario” San Vicente de Chucurí, Santander. *Ciencia y Agricultura*, 17(3). <http://bit.ly/3YompZW>
- Mendonça, H., Ferreira, M. C. y Neiva, E. R. (2020). *Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e Prática*. Vetor Editora.
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit Editorial.
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M. y Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2), 00026. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>

- Puentes Figueroa, C. E. y Maestre-Góngora, G. P. (2019). Plan estratégico basado en ITIL para mipymes en el departamento de Arauca-Colombia. *Lámpsakos*, (22), 68-86. <https://doi.org/10.21501/21454086.3280>
- Romero Álvarez, Y. y Ramírez Montoya, J. (2018). Relación de la toma de decisiones financieras con el nivel de conocimiento financiero en las mipymes. *Suma de Negocios*, 9(19), 36-44. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2018.V9.N19.A5>
- Romero Hidalgo, Ó., Hidalgo Sánchez, A., Canales Aybar, E. y Ruíz Carrillo, J. (2021). Gestión empresarial y su influencia en los planes estratégicos de las medianas empresas del Ecuador. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias económicas Y Sociales*, 3(2), 1-23. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.33>
- Sánchez, S. M., Loor, A. M. A., Santana, N. L. A. y Macías, E. A. C. (2020). Diagnóstico organizacional en unidades de apoyo de instituciones de educación superior. Caso Facultad de Matemáticas de la Universidad Técnica de Manabí. *UNIANDÉS EPISTEME*, 7, 517-532
- Sansores Guerrero, E. A., Navarrete Marneou, J. E., Alvarado-Peña, L. J. y Licandro, Óscar D. (2020). Diagnóstico situacional en microempresas mexicanas: Fracaso o sobrevivencia empresarial. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(1), 61-76. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31311>
- Souza, M. K. B. de, Lima, Y. O. R., Paz, B. M. S. da, Costa, E. A., Cunha, A. B. O., y Dos Santos, R. (2019). Potencialidades da técnica de grupo focal para a pesquisa em vigilância sanitária e atenção primária à saúde. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 7(13), 57-71. <https://doi.org/10.33361/RPQ.2019.v.7.n.13.169>
- Taípe Castro, R. M. (2020). Diseño organizacional mediante el enfoque sistémico y cibernético: El caso de una empresa prestadora de saneamiento. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 68-82. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-3305202000010006>
- Uribe Lopez, A., Arredondo Cortés, S. y López Mayoral, M. (2019). Diagnóstico De Gestión Institucional: Un Estudio de Caso En Educación Básica. *Revista De La Facultad De Contaduría Y Ciencias Administrativas*, 4(7), 9-22. <http://bit.ly/3IhhVP4>

Yin, R. K. (2017). *Case study research: Design and methods* (Vol. 6 Ed). SAGE Publications, Inc.