

Guatemala, mayo 2019

No. 5

**Del discurso a la práctica metodológica
Ejemplo de un plan de investigación para la elaboración de
un diagnóstico administrativo, económico y financiero de
una pequeña empresa ***

Jorge Murga Armas **

I. Introducción

Las transformaciones apresuradas del mercado mundial, la expansión de los grandes capitales transnacionales, la negociación de tratados de libre comercio e integración regional, es decir, la globalización, a menudo provocan trastornos económicos y financieros en los mercados nacionales, que

* Segundo de los tres temas desarrollados por el autor a solicitud del Jurado de Oposición para el cargo de Investigador del Área de Auditoría del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, el 19 de enero de 2004. Tema: "Presentar un Plan de Investigación para la elaboración de un diagnóstico administrativo, económico y financiero de una pequeña empresa. El diagnóstico será realizado en un periodo de cuatro meses, con la participación de un grupo estimado de 30 estudiantes (14 de la carrera de Auditoría y Contaduría Pública, 12 de la carrera de Administración, y 4 de la carrera de Economía)".

** Contador Público y Auditor por la Universidad de San Carlos de Guatemala. Doctor en Antropología y Sociología de lo político por la Universidad de París VIII, Francia. Profesor e Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

afectan directamente a las pequeñas empresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes de consumo. Es el caso de la Empresa X, productora y exportadora de ropa de mujer, que ha experimentado una caída significativa de sus utilidades en los últimos dos años y se encuentra actualmente en una situación de crisis económica y financiera que amenaza su continuidad.

Para determinar si la disminución de las utilidades de la Empresa X se debe al deterioro de las ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional o a la existencia de problemas internos detectados en la producción, administración y comercialización, es necesario realizar un diagnóstico administrativo, económico y financiero que permita conocer, entre otras cosas, la situación actual de la empresa en estas tres áreas, la posibilidad de corregir problemas internos para reinsertarse en mejores condiciones de competitividad en el mercado nacional e internacional y la conveniencia de una reconversión productiva y comercial de la empresa en un año.

El plan de investigación para la elaboración de un diagnóstico administrativo, económico y financiero se somete al Consejo de Administración de la Empresa X, en cuyas partes se describen detalladamente las diferentes fases del estudio, sus objetivos, alcance, metodología y costes.

II. Objetivos

1. Generales

- 1.1 Realizar un diagnóstico administrativo, económico y financiero de la empresa;
- 1.2 Determinar si el descenso de las tasas de rentabilidad económica y financiera de la empresa se debe al deterioro de sus ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional;

- 1.3 Determinar si el descenso de las tasas de rentabilidad económica y financiera de la empresa se debe a problemas de producción, administración y comercialización.

2. Específicos

- 2.1 Conocer la situación administrativa, económica y financiera de la empresa;
- 2.2 Conocer la posibilidad de corregir el descenso de las tasas de rentabilidad económica y financiera de la empresa para reinsertarla en mejores condiciones competitivas en el mercado nacional e internacional;
- 2.3 Conocer la conveniencia de realizar una reconversión productiva y comercial de la empresa en el menor tiempo posible (1 año).

III. Justificación

El diagnóstico administrativo, económico y financiero permitirá identificar las causas del descenso de la rentabilidad económica y financiera de la empresa. De esta forma, el Consejo de Administración podrá tomar las mejores decisiones para corregir problemas internos, garantizar la máxima rentabilidad, poner fin a la incertidumbre comercial y garantizar la sostenibilidad de la empresa.

IV. Problematicación

En los dos últimos años, se ha producido un descenso significativo de las tasas de rentabilidad económica y financiera de la Empresa X. Esto ha reducido cada vez más las oportunidades de competencia en el mercado nacional e internacional en condiciones que

garantizan el éxito financiero y, en consecuencia, el crecimiento de la empresa. Esta situación se ve agravada por el hecho de que la firma de tratados de libre comercio entre Guatemala y los Estados Unidos ha dejado a las pequeñas y medianas empresas nacionales prácticamente desprotegidas.

Este deterioro de las condiciones del mercado nacional e internacional y algunos problemas internos detectados en la producción (aumento repentino de los costes de producción), la administración (bajo nivel de especialización del personal de ventas) y la comercialización (disminución de las ventas en el mercado nacional e internacional), sugieren la posibilidad de que la empresa tenga problemas operativos que podrían incidir en la reducción de los márgenes de competitividad nacionales e internacionales.

Para determinar si los problemas de la empresa se explican efectivamente por el deterioro de las ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional y por los problemas internos detectados en la producción, administración y comercialización, se planifica un diagnóstico administrativo, económico y financiero que permita conocer 1) la situación actual de la empresa en estas tres áreas, 2) la posibilidad de corregir los problemas internos para reinsertarse en mejores condiciones competitivas en el mercado nacional e internacional, 3) la conveniencia de lograr una reconversión productiva y comercial de la empresa en el menor tiempo posible (1 año).

Cualquiera que sea la decisión tomada (corrección de problemas internos para reinsertarse en el mercado nacional e internacional en mejores condiciones de competitividad o reconvertir la empresa en el menor tiempo posible), el diagnóstico propuesto permitirá resolver, en la práctica, un problema que ha afectado a las finanzas de la empresa durante dos años y que pone en peligro su continuidad (se sabe que, en las condiciones actuales, las finanzas de la empresa no durarían más de tres años). Poner fin a la incertidumbre comercial, garantizar la máxima rentabilidad, corregir los problemas internos y garantizar la continuidad de la empresa (ya sea en el estado actual o a través de su reconversión) son las razones para llevar a cabo este estudio.

V. Marco teórico

El punto de partida es la observación de una situación de crisis provocada por 1) el deterioro de las condiciones del mercado nacional e internacional y 2) la existencia de problemas de carácter productivo (aumento repentino de los costes de producción), administrativo (bajo nivel de especialización del personal de ventas) y comercial (disminución de las ventas en el mercado nacional e internacional).

Esto plantea la necesidad de un "análisis situacional" de la empresa que permita conocer el grado de "salud" (posibilidad de corregir problemas internos) o "enfermedad" (necesidad de reconversión) desde dos enfoques diferentes pero complementarios (organizativo y sistémico).

5.1 Formas de acercarse al problema

El enfoque organizativo tratará de determinar si existe realmente una buena organización, si el comportamiento de la empresa cumple las normas de calidad esperadas (relación coste/beneficio), si los empleados son elegidos según criterios competitivos (mano de obra cualificada) y si se respetan los procesos de producción (costes de producción, oferta/demanda, precio de venta, margen de utilidad). En definitiva, este enfoque nos permitirá cuestionar todo lo que determina la eficacia de la organización en tres niveles diferentes y perfectamente diferenciados: administrativo, económico y financiero.

El enfoque sistémico —o de sistemas— parte de la idea de que la empresa es sólo un elemento de un todo (un sistema) y que los diferentes elementos que componen este conjunto interactúan entre sí de tal manera que lo que sucede con cada uno influye en el otro, pero también considera el hecho de que el funcionamiento del sistema en su conjunto determina el comportamiento de los elementos, sus interacciones y las tendencias en el propio sistema global. Se trata, por tanto, de hacer un análisis de sistemas

—o ingeniería de sistemas o investigación de operaciones— en dos niveles perfectamente diferenciados: por un lado, 1) se analizará el funcionamiento y desempeño de la empresa en el mercado nacional (entendido como un sistema) para definir sus perspectivas de corto plazo, por otro lado; 2) se analizarán estos mismos temas pero a nivel del mercado internacional (también entendido como un sistema), con especial énfasis en la relación entre el mercado nacional y el mercado internacional para conocer las perspectivas de la empresa en el contexto de la competitividad internacional definida —y determinada— por los actuales procesos de integración económica regional (ALCA) y la firma de tratados de libre comercio (TLC, PPP).

Básicamente, el enfoque organizativo permitirá conocer la situación administrativa, económica y financiera de la empresa (objetivo específico 1), mientras que el enfoque sistémico permitirá planificar y preparar nuevos sistemas para mejorar las operaciones en curso o crear operaciones, funciones o servicios que aún no se han implementado. En este sentido, se utilizará el enfoque sistémico para determinar si es posible corregir problemas internos para reinsertarse en el mercado nacional e internacional en mejores condiciones de competitividad (objetivo específico 2) o si es conveniente llevar a cabo una reconversión productiva y comercial de la empresa (objetivo específico 3).

VI. Hipótesis

1. El descenso de las utilidades de la empresa se explica por los problemas de competitividad que le plantea la globalización económica (ALCA, TLC, PPP);
2. El descenso de las utilidades de la empresa se explica por la existencia de problemas internos de funcionamiento.

VII. Contenido

Introducción general

1. Diagnóstico de la situación administrativa, económica y financiera
 - Introducción
 - 1.1 Situación administrativa
 - 1.2 Situación económica
 - 1.3 Situación financiera
 - Conclusión
2. La reinsertión de la empresa en mejores condiciones de competitividad en el mercado nacional e internacional
 - Introducción
 - 2.1 Perspectivas de la empresa en el mercado nacional
 - 2.2 Perspectivas de la empresa en el mercado internacional
 - Conclusión
3. La reconversión productiva y comercial de la empresa
 - Introducción
 - 3.1 Las condiciones actuales de los otros sectores productivos
 - 3.2 La potencialidad de los otros sectores comerciales
 - 3.3 Los riesgos de la conversión
 - Conclusión

Conclusiones generales

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

VIII. Métodos y técnicas de investigación

El diagnóstico plantea la necesidad de un trabajo de campo (análisis de los estados financieros, estudio de los procesos administrativos, estudio de los procesos productivos, estudio de mercado) y análisis documental (estudio macroeconómico, estudio de las políticas comerciales, análisis del contenido de los tratados de libre comercio e integración regional). Por lo tanto, el estudio contará con el apoyo de un grupo de 30 estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala: 14 auditores, 12 administradores y 4 economistas. Estos se organizarán en equipos de trabajo que desarrollarán simultáneamente el análisis situacional presentado anteriormente en un plazo de cuatro meses calendario.

La distribución del trabajo debe ser preferiblemente por especialidad, pero se recomienda que los estudiantes, independientemente de su especialidad, también puedan participar en equipos de trabajo interdisciplinarios (auditoría, administración, economía). Esto significa que, sea cual sea su formación básica, los estudiantes deben tener las cualidades necesarias para evolucionar en las diferentes áreas de las ciencias económicas y asumir responsabilidades en cada una de ellas. Esta necesidad viene dada por las suposiciones hechas en este plan de investigación. En otras palabras, si bien es cierto que en principio el problema de la empresa se explica por causas puramente administrativas y financieras (hipótesis 2), no es menos cierto que las condiciones actuales del mercado nacional e internacional pueden convertirse en un factor determinante de la actual crisis financiera (hipótesis 1). Dado que se considera que la hipótesis 1 es determinante y desencadenante de la hipótesis 2, se espera que el gran número de estudiantes de auditoría (14) pueda suplir a un grupo mucho más reducido de estudiantes de economía (4) que, en principio, se centrarían en análisis estrictamente económicos. Se supone que si los problemas de la empresa se explican tal y como aparecen en las hipótesis (relación causal entre la hipótesis 1 y la hipótesis 2),

los 12 estudiantes de la carrera de administración que formarán el equipo multidisciplinario también tendrán que asumir ciertas responsabilidades en las otras áreas de trabajo. Esto, como es lógico pensar, reafirma la necesidad de elegir un equipo de estudiantes del más alto nivel académico y con formación interdisciplinaria.

Por otro lado, se utilizarán técnicas de análisis y observación documental (principalmente en los procesos administrativos y de producción) y, en el caso particular del estudio de mercado, también se utilizará la técnica de entrevista. Este último se llevará a cabo sobre la base de entrevistas estructuradas por medio de cuestionarios con el fin de obtener información pertinente de las partes interesadas sobre el comportamiento de la oferta y la demanda de sus productos, los riesgos del mercado y cuestiones muy específicas de la negociación de los tratados de libre comercio.

IX. Recursos

Esta investigación, aunque el objeto del estudio es una pequeña empresa productora y exportadora de ropa de mujer, plantea la necesidad de un trabajo intensivo y profundo en las distintas áreas de las ciencias económicas y la necesidad de un equipo de especialistas de alto nivel capaces de responder con rapidez y precisión a los problemas que se plantean.

Ahora, como los recursos económicos necesarios para esta investigación en condiciones de funcionamiento "normales" serían demasiado elevados para llevarla a cabo, el proyecto se pondrá en marcha con los recursos humanos ofrecidos por la Coordinación General del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos. Esto reduce significativamente el pago de honorarios a profesionales independientes y garantiza los requisitos de calidad que necesita la investigación. El acuerdo con la Universidad establece que la Empresa X se compromete a pagar los sueldos de los estudiantes

que están en la fase final de su formación académica (Q1,500.00 al mes) y otros gastos de encuesta (sueldos del personal de apoyo, equipos de oficina, papelería y útiles, teléfono, fax, correo electrónico, impresión de documentos, gastos de viaje y otros gastos).

Costos del Diagnóstico

Recursos	Mensual (Cifras en Quetzales)	Total (Cifras en Quetzales)
14 estudiantes de auditoría	21,000	84,000
12 estudiantes de administración	18,000	72,000
4 estudiantes de economía	6,000	24,000
1 secretaria	2,000	8,000
Subtotal	47,000	188,000
Alquileres	5,000	20,000
Subtotal	5,000	20,000
Papelería	1,500	6,000
Impresión de documentos	2,500	10,000
3 computadoras	36,000	36,000
Viáticos	5,000	20,000
Teléfono, fax, Correo-e	1,000	4,000
Otros gastos	1,000	4,000
Subtotal	47,000	80,000
TOTAL	99,000	288,000

X. Bibliografía

La necesidad de enriquecer y ampliar la lista bibliográfica presentada en este plan de investigación se tendrá en cuenta en la elaboración del diagnóstico de la Empresa X. Por el momento, se hace referencia a la bibliografía mínima utilizada en este trabajo.

Boncoeur, Jean y Hervé Thouément. *Histoire des idées économiques*, Paris, Nathan, tome 1 de Platon à Marx, 1989.

_____, *Histoire des idées économiques*, Paris, Nathan, tome 2 de Walras aux contemporains, 1993.

Cardoso, F. H. y Enzo Faletto. *Dependencia y desarrollo en América Latina*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1996.

Escuela de Estudios de Postgrado. *Curso de metodología de la investigación*, Guatemala, Material de Apoyo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2003.

Facultad de Ciencias Económicas. *Teoría económica 1*, Guatemala, Colección Textos Económicos N° 20, Departamento de Publicaciones, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1980.

Godelier, Maurice. *Racionalidad e irracionalidad en la economía*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1967.

Hulman, Nicolas. *L'Analyse situationnelle appliquée aux entreprises commerciales*, Paris, Presses Universitaires de France, 1998.

Mace, Gordon. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Belgium, Editions Universitaires, 1991.

Ortiz Rosales, Rolando Eliseo (compilador). *Selección de textos sobre metodología de la investigación social*, Guatemala, Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1995.

Ortiz Rosales, Rolando Eliseo. *Teoría y métodos sociales*. Guatemala, Editorial Universitaria, 1998.

Quivy, Raymond y Luc Van Campenhoudt. *Manuel de recherches en sciences sociales*, Paris, DUNOD, 1988.

Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*, México, Universidad Autónoma de México, 1981.

_____, *El proceso de la investigación científica*, México, Editorial Trillas, 1985.



Libre de Porte,
Arto. 50, Dto. 325

*Impreso en el Taller del IIES
200 ejemplares
Guatemala, mayo 2019*

Diagramado por: María Eugenia Quiñónez.