

El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial

The business diagnostic as tool of administrative management

Flor Alba Rincón Torres¹

Resumen

En el presente texto se destaca que hoy en día, las empresas colombianas están sometidas a cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, muchos de ellos originados por los tratados de libre comercio que ha firmado y se propone firmar el gobierno de Colombia con varios países; que además de significarles una mayor competencia, son oportunidades de desarrollo para crecer, innovar y ser cada vez más competitivas. El argumento central es que para lograr que las empresas sean más competitivas, la administración de las mismas debe utilizar herramientas gerenciales como el diagnóstico empresarial, a fin de reconocer con exactitud cómo se encuentran éstas actualmente y qué obstáculos les impiden obtener los resultados esperados.

Palabras Claves: Globalización; diagnóstico empresarial; herramienta gerencial; organización; efectividad; misión; visión; objetivos; propósitos; estrategias; debilidades; fortalezas; oportunidades; amenazas; plan de acción; planeación estratégica.

Abstract

In this text stresses that nowadays, Colombian companies are subject to technological, economic, political, social changes, many of them caused by free trade agreements that the Colombian government has signed and intends to sign with several countries; These agreements not only represents a greater competition for them, but also are development

¹ Contadora Pública, Especialista en Control Fiscal a Entidades Públicas, Magister en Auditoría de Sistemas, Miembro del Grupo de Investigación Cartaciencia, Docente Investigadora del Programa de Contaduría Pública de la Corporación Universitaria Rafael Núñez. Fecha de recepción: Julio de 2012 / Fecha de aceptación en forma revisada: Octubre 2012

opportunities to grow, innovate and become more competitive. The central argument is that to achieve that companies become more competitive, the manager of these companies must

AGLALA ISSN 2215-7360

2012; 3 (1): 103-120

use management tools as enterprise diagnosis, in order to recognize exactly how they are now and what obstacles prevent them from getting the expected results.

Keywords: Globalization; enterprise diagnosis; management tool; organization; effectiveness; misión; visión; goals; objectives; strategies; weaknesses; strengths, opportunities; threats; action plan; strategic planning.

Introducción

La globalización es un proceso económico que impulsa y desarrolla la competitividad industrial, la innovación, el desarrollo tecnológico, la infraestructura, la educación y capacitación del recurso humano de las empresas.

En Colombia las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la principal fuente de generación de empleo, y son parte fundamental del sistema económico . Por estos motivos el presente artículo tiene como objetivo analizar cuál es la actual situación de las PYMES en la ciudad de Cartagena, así como la importancia que juega el diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial en el proceso de fortalecimiento para hacer frente a la competencia, que les permita crecer, innovar y ser cada vez más competitivas.

Desarrollo Temático

La gestión empresarial es una herramienta de dirección y planificación de gran utilidad que busca mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, por lo que es importante identificar los factores que influyen en el éxito o conducen a la conquista de buenos resultados en materia de gestión.

Jiménez (2007) declara:

La globalización obliga a todos los países y a sus empresas a transformarse y Colombia no ha sido la excepción, por lo que uno de los impactos más importantes para los próximos años recaerá en los empresarios, directivos y ejecutivos de las PYMES colombianas que necesitarán renovarse y recalificarse para ajustarse al nuevo entorno. Más del 70% de la PYME colombiana son empresas de familia, la mayoría de las cuales no han adoptado las herramientas que plantea la administración moderna, por lo que es necesario que se reestructuren y organicen, definiendo reglas, normas y procedimientos para administrar las relaciones de la familia frente a la empresa, la sucesión y profesionalizar su gestión. (p.12)

El diagnóstico empresarial le permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando los ajustes a que haya lugar.

A través del diagnóstico empresarial, las PYMES pueden detectar las causas principales de los problemas que las aquejan, de tal manera que consigan enfocar los esfuerzos futuros en buscar medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. Asimismo, la entidad puede establecer cuáles son los obstáculos que le impiden obtener los resultados deseados y ser más competitivas, logrando así ser capaz de establecer estrategias de crecimiento y satisfacer sus propios objetivos conociendo los requerimientos de sus clientes.

Por otra parte, el diagnóstico empresarial le garantiza a las empresas hacer frente a los constantes cambios del mercado, de la tecnología y asegurar una posición competitiva en éste.

A los directivos, les permite identificar y conocer los problemas que presenta la empresa y plantear un plan de acción que oriente el futuro de la misma; utilizando apropiadamente los resultados del diagnóstico, el cual ayuda a mejorar en forma importante el proceso de toma de decisiones del negocio, con el fin de cumplir los objetivos propuestos y la competitividad empresarial.

La gerencia se puede valer de herramientas de gestión, por ejemplo:

Diagnóstico Administrativo

Este instrumento conduce a la administración a determinar si la actual organización de la entidad es la adecuada para lograr los objetivos. Para ello, puede adoptar las siguientes matrices:

Matriz B. C. G (Boston Consulting Group)

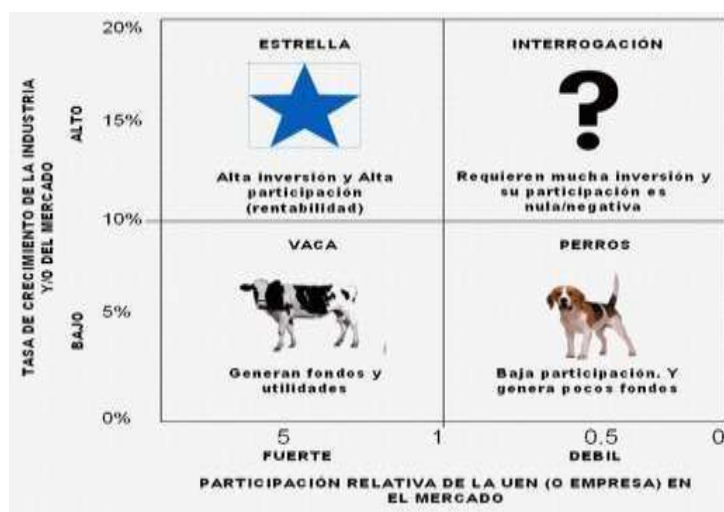
Díaz (1995) observó que “la matriz BCG, toma su nombre de la Organización Internacional de Consultoría Empresarial Boston Consulting Group (BCG) de los Estados Unidos Creadora del Instrumento”. (p. 208).

Este instrumento fue creado en la década de 1970 y la finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla

matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. La evolución de la Matriz del Boston Consulting Group vino a ser la Matriz de McKinsey, algo más compleja. En general, la segunda se utiliza para carteras mucho más diversificadas o para análisis más completos.

Figura 1. Participación relativa de la empresa en el mercado



Fuente: Gestión Cartera de Productos y Gestión Comercial de Servicios Financieros Castello E., (2007) p.167.

Estrella.

Gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

Incógnita

Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

Vaca lechera

Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

Perro.

Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocios con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

Matriz EFE

Vidal (2004) muestra que “la Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”. (p. 99).

Es una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignación dentro de un rango. Se desarrollan siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

4. Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

Matriz EFI

Brenes, L. (1998) declara:

La Matriz de Evaluación de Factores Internos que denomina EFI se desarrolla iniciando con la lista de fortalezas y debilidades. En Segunda instancia se asigna un peso de 0,0 a 1,0 a cada uno de ellas, relacionando cada característica con su peso relativo para el éxito en la industria (la suma será 1,0) y posteriormente se califica cada característica de acuerdo con el criterio de fortaleza o debilidad menor y fortaleza y debilidad mayor, asignando número del 1 al 4; en este caso la calificación se refiere a la organización. (p. 77).

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Matriz DOFA

Vidal (2004) “Identifica tanto factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno como los problemas propias de la organización”. (p. 45).

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Estos incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Y las oportunidades y amenazas son factores externos que, como tales, están fuera del control de la empresa. En estos factores se analiza la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes que se derivan de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que posibilite la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refieren a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro, dada una situación amenazante y débil, difícilmente superable, que expone al sistema a destruirse en fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo, esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción)

Esta matriz fue diseñada por Rowe, Mason y Dickel (1982, p. 228) y tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

Posición Estratégica interna

Tiene como objetivo, elaborar el diagnóstico interno de la empresa para determinar su posición estratégica. El mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, pues de esto depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno.

Si una empresa quiere incrementar su ventaja competitiva, debe aumentar la eficiencia de sus procesos y añadir valor a su producto.

Posición Estratégica externa

La influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés para negociar como gremio entre otras ventajas como menores precios en adquisición de materias primas, importación de nuevas tecnologías, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, etc., determinan el potencial de crecimiento y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la denominada fuerza industrial.

Pero, la fuerza industrial no es solamente lo que establece la posición estratégica externa, sino que hay otros aspectos que influyen como la devaluación, la inflación, la elasticidad de la demanda y variabilidad de ésta última. La unión de la fuerza industrial y la estabilidad del ambiente determinan la posición estratégica externa.

Diagnóstico Financiero

Mediante la aplicación del análisis horizontal, vertical e indicadores financieros la administración puede identificar la eficiencia, eficacia y efectividad de la empresa, así:

Análisis Vertical

Es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución equitativa de sus activos y de acuerdo con las necesidades financieras y operativas. Como el objetivo del análisis vertical es establecer qué tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100.

Análisis horizontal

Lo que se busca identificar la **variación absoluta o relativa** que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo con respecto de otro. Con este estudio se obtiene cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo específico. Es el análisis que asegura conocer si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Para tener conocimiento de la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La fórmula sería $P2-P1$.

Razones e indicadores financieros

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las **Razones Financieras**, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, pueden precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. Las **Razones Financieras** son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales.

Diagnóstico Operativo.

Con este tipo de diagnosis la administración busca descubrir situaciones que le impiden el desarrollo y productividad a la empresa, en el cumplimiento de la misión, visión y de los objetivos empresariales, mediante la utilización de los siguientes procedimientos:

Lluvia de ideas.

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas o soluciones inteligentes sobre un tema o problema en cuestión. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta fue creada en el año 1941, por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de sugerir sobre un asunto fundamental y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

Diagrama causa efecto

Es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de *Diagnóstico* y *Solución* de la causa.

Cómo interpretar un diagrama de causa-efecto:

El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos genera, por tanto, la obtención de un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Solo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables. Los errores comunes que surgen son: construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante, por ejemplo:

Figura 2. Diagrama de Pareto



Fuente: EDUTEKA, Sometido a publicación en <http://www.eduteka.org> el 28 de agosto de 2007.

Diagrama de Pareto

Es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor al economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. Con esto estableció la llamada "Ley de Pareto" según la cual la desigualdad económica es inevitable en cualquier sociedad. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves.

Figura 3. Gráfico de Pareto

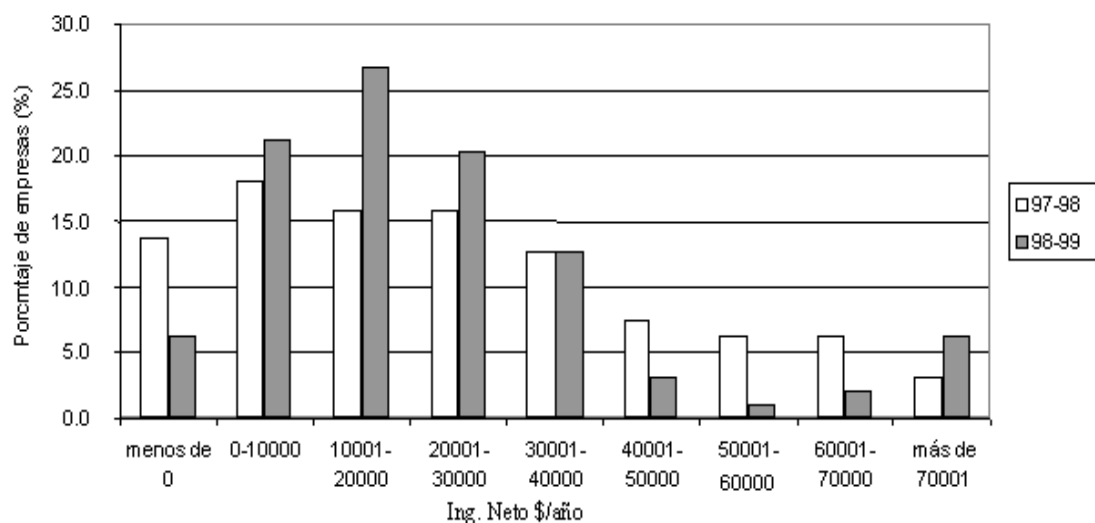


Fuente: Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación

PROFIT. Cuatrecasas L., (2010) p.71 *Estratificación*

Es la separación de datos en categorías o clases. Los datos observados en un grupo dado comparten unas características comunes que definen la categoría. La estratificación es la base para otras herramientas, como el análisis de Pareto, y se utiliza conjuntamente con otras herramientas como los diagramas de dispersión.

Figura 4. Diagrama de Dispersión



Fuente: Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación

PROFIT. Cuatrecasas L., (2010) p.75

Diagrama de dispersión

Un diagrama de dispersión es una representación gráfica de la relación entre dos variables, muy utilizada en las fases de comprobación de teorías e identificación de causas raíz y en el diseño de soluciones y mantenimiento de los resultados obtenidos. Tres conceptos especialmente destacables son: que el descubrimiento de las verdaderas relaciones de causa-efecto es la clave de la resolución eficaz de un problema, que las relaciones de causa-efecto casi siempre muestran variaciones, y que es más fácil ver la relación en un diagrama de dispersión que en una simple tabla de números.

El Programa de Contaduría de la Corporación Rafael Núñez – CURN, sus profesores y estudiantes de IX semestre (2012), (a través del Proyecto Académico de Trabajo – PAT colectivos, que es el resultado de un trabajo investigativo), elaboraron Diagnósticos Empresariales en empresas tales como DINACOL S.A., Almacenes los Camperos, Cooperativa Integral de Trabajadores del Hotel Cartagena Hilton. En los cuales se aplicó matriz B. C. G (Boston Consulting Group), matriz EFE, matriz EFI, matriz DOFA, matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción), análisis vertical y horizontal, razones e indicadores financieros, lluvia de ideas, diagrama causa efecto, diagrama de Pareto, estratificación y diagrama de dispersión.

Se plantearon los siguientes objetivos de investigación, dentro de cada uno de los diagnósticos realizados:

- (a) Administrativos, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a erradicarlos.
- (b) Financieros, con el objeto de identificar y evaluar la condición financiera en cuanto a la liquidez, rentabilidad y endeudamiento, sobre la base de la información financiera y de mercado de la empresa.
- (c) Operativos, que faciliten determinar situaciones que impidan el desarrollo y productividad en el cumplimiento de la misión y de los objetivos empresariales.

Una vez finalizado el análisis propuesto, se observó que las empresas están sumergidas en un mercado el cual está creciendo constantemente y aunque existen amenazas como las restricciones legales que puedan disminuir el consumo de sus productos, persisten un sin número de oportunidades que mediante la implementación de

estrategias agresivas pueden ser aprovechadas en forma eficiente y contribuir al crecimiento de la empresa.

Dadas estas circunstancias, el análisis reveló la identificación de ciertos puntos críticos que disminuyen la competitividad de la compañía y que si se enfrentan oportunamente, dándoles soluciones contundentes que los superen, fortalecerían a la empresa afianzándola, a fin de enfrentar los retos del mercado y estar en mejores condiciones para asimilar una parte considerable de éste. Como respuesta a lo anterior, y pensando en hacer más competitivas a dichas empresas, el grupo analista diseñó las siguientes recomendaciones,

- (a) Adquirir nueva tecnología para así ser más competitivo en el mercado y poder exportar sus productos.
- (b) Diversificar sus ventas y no concentrarlas en un grupo de clientes para no correr el riesgo de que éstos cambien de proveedores.
- (c) Implementar la mano de obra calificada para fortalecer su competitividad.
- (d) Innovar en la producción para así mantenerse en el mercado.
- (e) Diseñar e implementar un plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus propietarios.
- (f) Elaborar e implementar un Plan Estratégico que permita definir los conceptos filosóficos adecuados para mejorar la administración de la empresa. Este plan debería ser delineado por un especialista del ramo en coordinación con la alta gerencia.

- (g) Contratar a un asesor que cuente con los conocimientos idóneos en cuanto al Diseño de un Plan Estratégico que facilite la puesta en marcha de éste.
- (h) Realizar convenios con otras empresas para ser más competitivo en el mercado.
- (i) Incrementar las capacitaciones para obtener un personal competente y así brindar servicios de más calidad.
- (j) Buscar alianzas, con el fin de generar nuevos proyectos que vayan de la mano con las necesidades que tienen las comunidades menos favorecidas de la ciudad.
- (k) Adquirir garantías de tipo financiero con el fin de poder cumplir a sus proveedores y empleados, cuando se generen retrasos en los pagos de los convenios suscritos con entidades públicas del sector educativo.
- (l) Aprovechar su experiencia en el sector, lanzando al mercado nuevos productos con características innovadoras, para diferentes gustos, que estén dirigidos a todos los estratos socioeconómicos, para así aumentar su participación en el mercado.
- (m) Fortalecer su infraestructura, a través de la adquisición de maquinarias actualizadas, remodelación de oficinas, mejoras de muebles y enceres que garanticen mejorar su capacidad instalada y por ende su productividad.
- (n) Intensificar las actividades de cartera con el objeto de obtener su pronta y eficiente recuperación, para solventar las necesidades de la empresa sin necesidad de endeudarse con terceros.

Conclusiones

Las PYMES, en el contexto de la globalización de la economía, deben prepararse para alcanzar un elevado nivel de competitividad frente a las del resto de los países. Este reto conlleva, como necesidad, el deber mejorar la situación de las empresas. Para ello, es pertinente asumir una actitud responsable de conciencia objetiva sobre el estado actual estas instituciones económicas, para afirmarlas con visión de futuro, es decir, configurarlas con competencias que las proyecten hacia ambiciones dignas de alcanzar.

A partir de estos presupuestos, es posible hacer viable, sustentable y sostenible su mejoramiento integral y/o empresarial. Tales fundamentos demandan la implementación del desarrollo de planes de acción, que faciliten una posición competitiva en el seno de la economía de mercado. Queda así comprobada la importancia y pertinencia científico - técnica de la utilización, y al mismo tiempo institucionalización de herramientas de gestión gerencial como el diagnóstico empresarial, el cual conduce a conocer la situación actual de la organización y los problemas que le impiden el crecimiento, sobrevivencia y desarrollo.

Referencias Bibliográficas

Brenes, L. (1998) *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. Centro América. Agora serie cuaderno

3

Díaz, D. (1995). *El Diagnóstico de la empresa. Guías de gestión de la pequeña empresa*.

Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Proyecto Académico de Trabajo – PAT colectivos. (2012). Diagnóstico empresarial.

Noveno semestre de Contaduría Pública. Cartagena de Indias: Corporación Universitaria Rafael Núñez.

Vidal, E. (2004). Diagnóstico organizacional. Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. Colombia: ECOE Ediciones.