



E – ISSN:2954 – 4009

Tepic, Nayarit; México

Volumen 7, No. 2

Periodo: Julio-diciembre 2025

Pp. 1–15

DOI: 10.58299/cisa.v7i2.108

¹jluis.hernandez@uan.edu.mx

²heriberta.ulloa@uan.edu.mx

³sara.gutierrez@uan.edu.mx

⁴beatriz.rojas@uan.edu.mx

⁵daniel.carrillo@uan.edu.mx

¹<https://orcid.org/0000-0002-5102-6011>

²<https://orcid.org/0000-0002-8689-5786>

³<https://orcid.org/0000-0003-4963-2212>

⁴<https://orcid.org/0000-0002-2646-0676>

⁵<https://orcid.org/0009-0005-7073-6149>

¹²³⁴⁵Universidad Autónoma de Nayarit.
Unidad Académica de Contaduría y Administración.
Tepic, Nayarit, México.

La distribución de este libro es bajo Licencia de Reconocimiento- No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). La cual permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, adaptar, remezclar, transformar y crear a partir de los documentos publicados por la revista siempre dando reconocimiento de autoría y sin fines comerciales.

Diagnóstico empresarial y toma de decisiones estratégicas en MiPyMEs: estudio de caso Soleira

Business Diagnosis and Strategic Decision-Making in SMEs: the Case Study of Soleira

¹Jorge Luis Hernández Ulloa

²Heriberta Ulloa Arteaga

³Sara Lidia Gutiérrez Villareal

⁴Beatriz Rojas García

⁵Daniel Carrillo Herrera

Resumen

El presente artículo científico tiene como objetivo comprender la importancia de realizar un diagnóstico empresarial, con la finalidad de que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) aprendan a realizar un autoanálisis que les permita identificar sus problemáticas y proponer estrategias viables para su solución. La investigación se basa en un estudio de caso aplicado a una MiPyME dedicada a la elaboración y venta de macetas ecológicas hechas con estopa de coco y plantas. El diagnóstico empresarial permite observar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como evaluar áreas funcionales clave como finanzas, producción, comercialización y administración general. Los hallazgos muestran que el uso de herramientas diagnósticas facilita la toma de decisiones informadas y el diseño de estrategias adaptadas al contexto real de las MIPYMES.

Palabras clave: diagnóstico organizacional; estrategias; MiPyMes; toma de decisiones.

Abstract

This scientific article aims to understand the importance of conducting a business diagnostic so that micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) can learn to perform a self-analysis to identify their challenges and propose viable strategies for solutions. The research is based on a case study applied to an MSME dedicated to the production and sale of eco-friendly pots made from coconut coir and plants. The business diagnostic allows for the observation of strengths, weaknesses, opportunities, and threats, as well as the evaluation of key functional areas such as finance, production, marketing, and general administration. The findings demonstrate that the use of diagnostic tools facilitates informed decision-making and the design of strategies tailored to the real-world context of MSMEs.

Keywords: organizational diagnosis; Strategies; MSMEs; decision-making.

Introducción

Problema de Investigación

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en México enfrentan un obstáculo clave: la informalidad. Sin registros contables claros ni procesos estructurados, muchas de estas empresas operan a ciegas, tomando decisiones basadas en intuición más que en datos. Según el IMCO (2022), más de la mitad del empleo en el país surge de negocios informales, lo que no solo dificulta su crecimiento, sino que los excluye del sistema financiero.

Por ejemplo, una panadería tradicional en Nayarit podría estar perdiendo oportunidades de mercado por no llevar un control de ingresos y costos, pero al carecer de diagnósticos internos, ni siquiera identifica el problema financiero para obtener financiamientos que le permitan crear estrategias.

El acceso al crédito es otro desafío. La ABM (2023) reporta que apenas 1.1 millones de MiPyMEs formales logran financiamiento bancario. Las demás, al no tener historiales crediticios o estados financieros, quedan fuera. Esto genera un círculo vicioso: sin recursos, no hay mejora; sin mejora, no hay formalización. Pero más allá de los números, el verdadero reto es cultural. Muchos dueños de negocios pequeños ven el diagnóstico como un trámite burocrático o un proceso complejo, no como una herramienta de aprendizaje.

Referente teórico

La teoría del diagnóstico organizacional aborda el análisis integral de la operatividad interna de las empresas, apoyándose en herramientas como FODA, entrevistas y revisión documental. Guzmán et al. (2018) documentaron que en MiPyMEs mexicanas, la aplicación periódica de diagnósticos permitió identificar debilidades estructurales y proponer mejoras significativas en eficacia operativa. Este enfoque teórico sostiene que el diagnóstico debe ser sistemático y sensible al contexto específico para contribuir a la toma de decisiones informadas.

El enfoque de la toma de decisiones estratégicas en pequeños negocios destaca la importancia de la información diagnóstica como base para fortalecer la resiliencia organizativa. López y Fleitas (2021) encontraron que la implementación de diagnósticos en empresas pequeñas permitió reconfigurar procesos internos y mejorar la adaptabilidad. Es decir, la decisión estratégica deja de ser un acto reactivo para convertirse en un proceso consciente y fundamentado.

La teoría de la informalidad organizacional considera que la ausencia de formalización administrativa implica restricciones en el acceso a recursos y crecimiento sostenible. Según Ovando-Aldana, et al. (2021), la informalidad incluye a empresas y actividades económicas que, en la ley o en la práctica, no están suficientemente cubiertas por acuerdos o normativas formales, limitando así su desarrollo y acceso a beneficios institucionales que favorecen la estabilidad y el crecimiento económico.

Un elemento adicional es el enfoque participativo y formativo del diagnóstico empresarial, debido a que se debe considerar que este instrumento no solo entrega datos, sino que promueve aprendizaje a nivel individual y organizacional. En este sentido, el diagnóstico busca potenciar el desarrollo y el desempeño de los recursos humanos, como lo señalan Carrera et al. (2025), quienes destacan que "el diagnóstico participativo se ha consolidado como una herramienta esencial para identificar necesidades y fortalecer capacidades administrativas" en organizaciones, facilitando la generación de análisis integrales que permiten identificar áreas prioritarias de intervención y promover el desarrollo organizacional.

Así, el diagnóstico empresarial se concibe como una intervención educativa constructiva y transformadora. Ya no es un informe que termina en un cajón, sino un espacio de diálogo, involucrando a los emprendedores en el análisis y puede ser más efectivo que entregarle un manual de buenas prácticas.

Objetivo

Comprender la importancia de realizar un diagnóstico empresarial, con la finalidad de que las MIPYMES aprendan a realizar un autoanálisis y les permita identificar sus problemáticas y poder implementar estrategias para su solución.

Método

La metodología utilizada en este estudio es de enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso, ya que permite comprender de manera profunda los elementos internos de una MIPYME desde una perspectiva contextual. Este enfoque permite explorar dinámicas organizacionales reales y construir conocimiento práctico aplicable. Como señala Iza López (2021), el estudio de caso cualitativo busca la comprensión de un fenómeno complejo a través del análisis en profundidad de un sujeto o una situación observable, situada en su contexto natural, donde la influencia de este contexto es determinante.

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas al propietario de la empresa y a dos trabajadores, complementadas con observación directa de las operaciones productivas y comerciales. También se incluyó la revisión de documentos internos como registros de ventas, compras y costos, lo que permitió triangular la información y mejorar la validez de los hallazgos.

Como señalan Tiburcio-Sánchez et al. (2023), el estudio de caso con enfoque cualitativo es fundamental para examinar procesos organizacionales complejos y facilitar la transformación digital en micro y pequeñas empresas, permitiendo la identificación de amenazas, oportunidades y estrategias contextualizadas.

Se emplearon matrices FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como herramienta central para organizar y representar el diagnóstico. Esta técnica fue aplicada de manera participativa, integrando las opiniones del personal entrevistado, para fomentar el autoanálisis y el compromiso con la mejora continua.

La investigación se desarrolló durante un periodo de tres semanas, en visitas calendarizadas a la unidad de estudio. Cada sesión incluyó entrevistas, registro de observaciones y validación de resultados preliminares. Como apuntan los enfoques recientes de validación participativa, incluido el member checking, estas prácticas fortalecen la credibilidad y el rigor de los resultados (Urry et al., 2024).

El rigor metodológico se garantizó mediante la triangulación de técnicas e informantes, así como la devolución de resultados preliminares a la empresa participante. Esta estrategia asegura la pertinencia de los resultados y la co-construcción de conocimiento práctico. Además, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes y se respetaron principios éticos durante todo el proceso.

La metodología desarrollada permitió identificar debilidades clave en la gestión administrativa y comercial de la empresa, así como oportunidades de crecimiento sostenible. El enfoque de estudio de caso contribuye al desarrollo de capacidades de diagnóstico en otras MIPYMES similares. Como destacan Kumar et al. (2023), los estudios de caso permiten identificar barreras internas, como limitaciones de recursos y competencias; y convertir esos resultados en guías prácticas para mejorar la adopción de prácticas sostenibles y tecnológicas en pequeñas y medianas empresas.

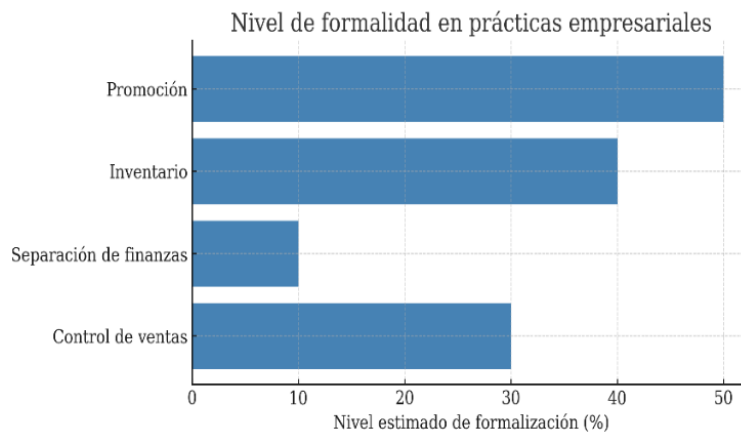
Resultados y Discusiones

En la presente investigación se aplicó el diagnóstico empresarial a una MiPyME dedicada a la elaboración y venta de macetas hechas con sustratos orgánicos, plantas vivas y cubiertas de estopa de coco sustituyendo una maceta tradicional. Esta empresa, de carácter familiar y con una estructura organizativa informal, permitió una aproximación directa a los fenómenos que afectan la gestión microempresarial en contextos locales. Desde el inicio del diagnóstico se percibió la ausencia de herramientas sistemáticas para el análisis de la operación cotidiana (diagrama de flujo, FODA), lo que influye directamente en

la toma de decisiones. Estas ausencias o falta de practica no es aislado, sino consistente con la realidad de muchas microempresas mexicanas.

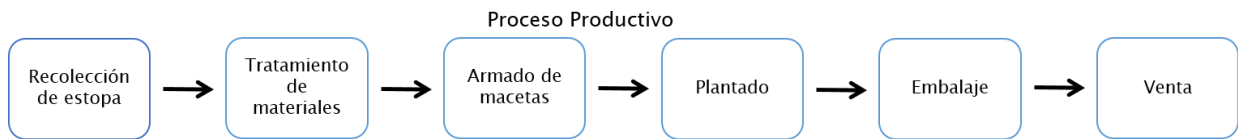
El diagnóstico se realizó en cuatro áreas clave: administración, finanzas, producción y mercadotecnia. En cada una de ellas se diseñaron instrumentos observacionales, entrevistas y cuestionarios, adaptados al lenguaje y dinámica operativa de la unidad económica. Durante el proceso se identificaron prácticas intuitivas que sustituyen, de forma improvisada, metodologías de análisis estructuradas. Esta situación evidencia una oportunidad educativa urgente: la formación empresarial práctica, adaptada a las condiciones y capacidades reales de los emprendedores.

En el área administrativa, se detectó una gestión centrada en la experiencia empírica de la propietaria, quien lleva el control de operaciones sin un sistema formal de registro. Las decisiones se toman con base en percepciones personales, sin herramientas que permitan proyectar escenarios o anticipar riesgos. Durante la entrevista, cuando se le preguntó *“¿Cómo decide qué registrar y qué información conservar sobre las operaciones diarias?”*, la empresaria reconoció que depende únicamente de su memoria y de notas informales. Esta práctica, aunque funcional en el corto plazo, compromete la sostenibilidad y escalabilidad del negocio. Es necesario destacar que la emprendedora manifestó interés en aprender, lo cual representa un elemento fundamental para diseñar estrategias educativas basadas en los principios de la andragogía, adaptadas a las necesidades y realidades específicas de los participantes.

Figura 1. Nivel de formalidad en prácticas empresariales.

Fuente: elaboración propia.

En el aspecto financiero, la falta de control sobre ingresos y egresos (gastos) fue el resultado con mayor relevancia. Como se muestra en la figura 1, no se emplean instrumentos contables ni presupuestarios, y los recursos del negocio se mezclan con las finanzas personales. En este sentido, la respuesta a la pregunta ¿Cómo registra sus ingresos y egresos? fue reveladora: la empresaria admitió que no lleva cuentas formales, solo anota algunos datos en libretas personales. Este patrón limita la capacidad de ahorro, inversión y planificación estratégica. El INEGI (2022) señala que, a pesar de ser la columna vertebral de la economía, la gran mayoría de estas empresas opera en la informalidad, lo que se refleja en la falta de registros contables y en una escasa planificación financiera. El caso analizado se alinea con esta estadística, mostrando la urgencia de intervenir desde el ámbito educativo con estrategias de alfabetización financiera empresarial. El INEGI (2022) señala que, a pesar de ser la columna vertebral de la economía, la gran mayoría de estas empresas opera en la informalidad, lo que se refleja en la falta de registros contables y en una escasa planificación financiera. El caso analizado se alinea con esta estadística, mostrando la urgencia de intervenir desde el ámbito educativo con estrategias de alfabetización financiera empresarial.

Figura 2. Proceso productivo.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al proceso productivo, que se detalla en la figura 2, se observó una operación artesanal, con un profundo conocimiento del uso de materiales naturales y técnicas ecológicas. Sin embargo, la producción carece de estandarización, lo que genera variaciones en calidad, tiempos de entrega y costos. Este aspecto, aunque fortalece el carácter único del producto, también representa una debilidad en términos de escalabilidad y cumplimiento con pedidos más grandes. En este sentido, la producción artesanal no debe entenderse como sinónimo de precariedad, sino como una oportunidad para profesionalizar prácticas sin despojar al proceso de su esencia cultural.

Como se muestra en la tabla 1, con respecto a la mercadotecnia, el negocio ha dependido para su posicionamiento o conocimiento de marca y productos de la estrategia conocida coloquialmente como “de boca a boca”, además de, eventos locales y redes sociales personales. Si bien estas estrategias han permitido un flujo constante de ventas, no existe una planificación de marca, ni un conocimiento claro del perfil del cliente ideal. El producto tiene potencial de mercado, especialmente en el segmento ecológico y de decoración, pero requiere una estrategia más deliberada de posicionamiento. La falta de claridad sobre los canales de distribución también limita su crecimiento. Un estudio reciente señaló que “menos del 50% de las Mypes en México utilizan diversas herramientas de marketing y de análisis del mercado” (Cruz y González, 2021, p. 1), lo que coincide con los resultados de este estudio.

Tabla 1. Fortalezas y debilidades de áreas de Mypes.

Área	Fortalezas	Debilidades
Administración	Liderazgo directo, conocimiento del negocio	Falta de registros y planificación
Finanzas	Flujo constante de ventas	No hay control contable ni separación de finanzas
Producción	Técnicas artesanales y ecológicas	Variabilidad en calidad y tiempo
Mercadotecnia	Productos valorados en el entorno local	Estrategia limitada, promoción informal

Fuente: elaboración propia.

Uno de los puntos más significativos del diagnóstico fue el impacto emocional de la retroalimentación con la empresaria. La propietaria expresó alivio al visualizar por primera vez, de forma ordenada, los retos que enfrenta. En este momento, se planteó la pregunta ¿Qué siente al ver representados sus principales problemas en un diagnóstico estructurado?, a lo cual la empresaria respondió que le generaba tranquilidad y claridad sobre su situación. Este acto de verbalizar y objetivar sus problemáticas fue, en sí mismo, un proceso de aprendizaje. Aquí, la investigación adquiere una dimensión profunda, no se trata solo de diagnosticar, sino de acompañar, guiar y educar. El diagnóstico fue asumido no como una auditoría externa, sino como un ejercicio de autoexploración compartida, lo cual refuerza el enfoque pedagógico transformador de esta propuesta.

Durante el análisis surgió un aspecto transversal: el tiempo. La empresaria dedica más de doce horas diarias a las actividades del negocio, lo que la deja sin margen para planear, evaluar o capacitarse. Esta situación común en las microempresas revela un círculo vicioso donde la urgencia desplaza a la estrategia. De ahí la importancia de promover instrumentos de diagnóstico simples, rápidos y formativos, que no exijan recursos externos imposibles, pero que sí generen reflexión y acción.

Figura 3. FODA.

Fuente: elaboración propia.

En el proceso de devolución de resultados, se optó por una presentación dialógica, con esquemas visuales y preguntas abiertas que estimularan el pensamiento estratégico de la propietaria. Esta estrategia, como se puede observar en la figura 3, permitió que ella misma identificara los puntos críticos de su operación, sin imposición de soluciones externas. Se evidencia así el poder pedagógico del diagnóstico cuando se concibe como una herramienta participativa, capaz de detonar conciencia crítica y autogestión.

Los resultados también pusieron en evidencia una carencia estructural, el acceso a redes de acompañamiento empresarial. La empresaria no forma parte de ninguna red, cámara o asociación, lo cual la aísla de oportunidades de aprendizaje, financiamiento y comercialización. Este resultado surgió en la entrevista al preguntarle “¿Forma parte de alguna red o asociación empresarial que le brinde apoyo o capacitación?”, a lo que respondió negativamente. Esta limitante estructural se convierte en un reto colectivo para las instituciones de educación superior: vincular su acción académica con los sectores productivos desde una lógica de acompañamiento transformador.

Esta experiencia no solo generó datos para la comprensión del fenómeno empresarial en contextos microeconómicos, sino que también reafirmó el valor del diagnóstico como una estrategia educativa. Diagnosticar no es solo medir; es observar, escuchar, dialogar y construir conocimiento con el otro. La MiPyME estudiada se convierte así en sujeto activo del proceso investigativo, y no en objeto de análisis externo. Este enfoque ético es imprescindible si se desea una transformación real del entorno empresarial local.

Con los resultados obtenidos podríamos decir que, cuando se da a una MiPyME la oportunidad para reflexionar sobre su operación, incluso con instrumentos sencillos y en un lenguaje comprensible, se abre la puerta a procesos de mejora continua. La clave está en adaptar el conocimiento técnico a las situaciones específicas de estas empresas, en lugar de forzar a las empresas a ajustarse a un conocimiento técnico complicado. Esta forma de trabajar debe ser la base para crear programas educativos y de asesoría que realmente impacten positivamente en la sociedad.

Conclusiones

La realización de un diagnóstico empresarial en una MiPyME no solo representa un ejercicio técnico de análisis organizacional, sino también un acto profundamente pedagógico y práctico. En esta investigación, se confirmó que la aplicación de herramientas cualitativas accesibles y adaptadas al contexto puede transformar la forma en que las y los microempresarios comprenden su realidad operativa. En lugar de imponer soluciones externas, el diagnóstico facilitó un proceso de reflexión interna donde la propia empresaria asumió un papel activo en la identificación de problemáticas y en la formulación de estrategias de mejora.

Una de las principales conclusiones es que el conocimiento técnico, cuando se traduce a un lenguaje cercano, se convierte en un recurso empoderador. A lo largo de este trabajo, se constató que la falta de formación administrativa no es sinónimo de incapacidad, sino más bien de ausencia de oportunidades formativas pertinentes. La empresaria

protagonista de este estudio mostró disposición al cambio, apertura al aprendizaje y capacidad para reorganizar su negocio desde nuevas perspectivas. Este resultado invita a repensar los modelos educativos para adultos desde una lógica de inclusión, respeto y acompañamiento.

También, el estudio permitió confirmar que muchas de las dificultades que enfrentan las MiPyMEs tienen raíces estructurales, tales como, falta de acceso a redes de apoyo, desconocimiento de herramientas básicas de administración y ausencia de políticas públicas efectivas para su fortalecimiento. No obstante, se identificaron fortalezas valiosas como la resiliencia, el conocimiento práctico acumulado y la cercanía con su mercado. Por ello, cualquier estrategia de intervención o asesoría debe partir de las capacidades existentes, y no solo de las carencias.

El enfoque metodológico adoptado demostró ser adecuado para construir un puente entre la teoría empresarial y la práctica cotidiana del negocio. El estudio de caso permitió generar un conocimiento situado, sensible a las emociones, rutinas y aspiraciones de quienes sostienen microempresas desde sus saberes cotidianos. Más allá de los instrumentos utilizados, fue el diálogo respetuoso, la escucha activa y el tiempo compartido lo que permitió generar confianza y transformar la información en conocimiento útil para la toma de decisiones.

De igual forma, se evidenció que el proceso de diagnóstico no debe entenderse como un evento aislado, sino como parte de una cultura organizacional de mejora continua. La reflexión periódica sobre el estado del negocio, la revisión de prácticas administrativas y la evaluación de resultados pueden consolidarse como hábitos sostenibles si se cuenta con el acompañamiento adecuado. Este es un espacio donde la universidad tiene un rol clave: acercar sus saberes y recursos a las MiPyMEs desde un enfoque ético, horizontal y contextualizado.

Este trabajo reafirma que las ciencias sociales aplicadas, y en particular la educación, tienen mucho que aportar a los procesos de transformación empresarial. Comprender a la empresa como un espacio vivo, dinámico y profundamente humano, permite diseñar estrategias de fortalecimiento que no solo buscan incrementar la rentabilidad, sino también mejorar la calidad de vida de quienes la integran. Desde esta visión, el diagnóstico empresarial no solo es una técnica, sino un acto formativo con potencial emancipador.

Referencias

- Juárez, E. (2023, Mayo 28). Informalidad, una de las barreras para que mipymes accedan a créditos. *El Economista*.
<https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Informalidad-una-de-las-barreras-para-que-mipymes-accedan-a-creditos-20230528-0043.html>
- Carrera, L., Arellano, P., Cayambe, X., & Quinaluisa, P. (2025). Vinculación comunitaria y fortalecimiento administrativo: Un diagnóstico participativo para MiPymes y comunidades vulnerables en Ecuador. *Revista ÉLITE*, 7(1), 1–20.
<https://doi.org/10.69603/itsqmet.vol7.n1.2025.99>
- Cruz, D. y González, G. (2021). Perspectiva de las Micro y Pequeñas Empresas Mexicanas Sobre el uso De Estrategias de Marketing y de Análisis Del Mercado. *Revista IberoCiencias*, 4(2). <https://doi.org/10.63371/ic.v4.n2.a109>
- Guzmán, C., Ramírez, J. A., Becerra, J. L., & Michel, J. C. (2018). La importancia del diagnóstico organizacional en las MIPYMES; caso: El restaurant galería La Casona. *Educateconciencia*, 19(20), 187–215. <https://doi.org/10.58299/edu.v19i20.82>
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2022, 25 de Febrero). Informalidad e insuficiencia de empleo limitan el mercado laboral en 2021.
<https://imco.org.mx/informalidad-e-insuficiencia-de-empleo-limitan-el-mercado-laboral-en-2021/>
- Iza López, K. J. (2021). La gestión contable como elemento determinante en el desarrollo sostenible de Mipymes. *ConcienciaDigital*, 4(4.1), 39–49.
<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i4.1.1923>
- Kumar, S., Raut, R. D., Aktas, E., Narkhede, B. E., & Gedam, V. V. (2023). Barriers to adoption of Industry 4.0 and sustainability: A case study with SMEs. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 36(5), 657–677.
<https://doi.org/10.1080/0951192X.2022.2128217>.
- López, G., & Fleitas, S. (2021). Diagnóstico del modelo de organización en tres organizaciones pequeñas. *Revista Gestión y Estrategia*, (50), 53–66.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2016n50/Lopez>
- Ovando–Aldana, Wendy, Rivera–Rojo, Celso Rodrigo, & Salgado–Vega, María del Carmen. (2021). Características del empleo informal en México, 2005 y 2020. *Papeles de población*, 27(108), 147–184. Epub 06 de diciembre de 2021.
<https://doi.org/10.22185/24487147.2021.108.15>

- Tiburcio-Sánchez, M. de L., Lozano-Montero, E., & Godínez-López, R. (2023). La digitalización de las MiPyMEs: caso de estudio Guanajuato-Jalisco. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 19(1), 90-100.
<https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.322>
- Urry, K., Chur-Hansen, A., & Scholz, B. (2024). From member checking to collaborative reflection: A novel way to use a familiar method for engaging participants in qualitative research. *Qualitative Research in Psychology*, 21(3), 357-374.
<https://doi.org/10.1080/14780887.2024.2355972>.