



Enero 2020 - ISSN: 1696-8352

ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES

Juan Carlos Vinueza Calderón

Vinuezajuanki1043@gmail.com *

José Ignacio Oviedo Esparza**

Danny Fabián Maldonado Chávez***

Inés Geovanna Bonilla Gavino****

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Juan Carlos Vinueza Calderón, José Ignacio Oviedo Esparza, Danny Fabián Maldonado Chávez e Inés Geovanna Bonilla Gavino (2020): "Alternativas de soluciones a los problemas empresariales", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (enero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/soluciones-problemas-empresariales.html>

*Ingeniero Msc. Docente Universidad Nacional de Chimborazo, Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Análisis de alternativas. Evaluador Interno Revista MKT Descubre, Analista de Talento Humano UNACH.

** Docente Universidad Nacional de Chimborazo.

*** Docente Universidad Nacional de Chimborazo, Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**** Docente Universidad Nacional de Chimborazo, Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Analista de Talento Humano de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la UNACH

Resumen

La presente investigación, fue realizada en la Empresa Varis, localizada en el cantón Cevallos, de la provincia de Tungurahua de la república del Ecuador, con el objeto de establecer alternativas a solucionar sus problemas de carácter técnico, administrativo, de comercialización y financieros.

Para cumplir con este objetivo, se realizaron mesas de trabajo entre los funcionarios, empleados y trabajadores de la empresa en forma independiente y de acuerdo a las áreas de trabajo, estructurando en cada caso árboles de problemas, los mismos que fueron construyéndose con la aportación de los presentes, quienes al mismo tiempo que confirmaban el problema, indicaban las causas y de esta manera se presenta mediante los árboles de problemas el diagnóstico situacional de la empresa en los ámbitos Tecnológico, Administrativo, de Comercialización y Financiero; y, con esta información se elaboró el Árbol de Problemas Consolidado.

Contando con la estructura de los árboles de problemas, se estructuraron los árboles de objetivos en los mismos ámbitos anteriormente citados; así como la elaboración del Árbol de Problemas Consolidado, en los cuales se puede demostrar las soluciones utilizando los medios y fines.

Con estos instrumentos se procedió a la elaboración de los cuadros de alternativas de solución, alternativas que se les dio los

correspondientes puntajes o calificaciones, dando énfasis a que se pueda tomar la decisión más acertada para normalizar las actividades de la empresa, con el único objetivo de lograr la productividad y generación de ingresos.

Palabra clave: Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Análisis de Alternativas

Abstract:

This research was carried out in the Varis Company, located in the Cevallos canton, of the province of Tungurahua of the Republic of Ecuador, in order to establish alternatives to solve their technical, administrative, commercialization and financial problems.

To meet this objective, work tables were held among the employees, employees and workers of the company independently and according to the work areas, structuring in each case problem trees, the same that were built with the contribution of those present, who at the same time confirming the problem, indicated the causes and in this way the situation diagnosis of the company in the Technological, Administrative, Marketing and Financial fields is presented through problem trees. With this information, the Consolidated Problem Tree was developed.

Having the structure of the problem trees, the objective trees were made in the same areas mentioned above; as well as the elaboration of the Consolidated Problem Tree, in which the solutions can be demonstrated using the means and ends.

With these instruments, the tables of solution alternatives were elaborated, alternatives that were given the corresponding scores or qualifications, emphasizing that the most accurate decision can be taken to normalize the activities of the company, with the sole objective of achieving productivity and income generation.

KEY WORD

Problem Tree, Objective Tree, Analysis of alternatives.

INTRODUCCIÓN

Debemos tener presente, que toda empresa o emprendimiento, siempre tiene problemas de toda índole, ya sean administrativos, tecnológicos, ambientales, culturales, financieros, de comercialización, entre otros; pero en todos y cada uno de estos casos existen soluciones.

Se podría confirmar, que los problemas enunciados, se pueden presentar normalmente en toda empresa, por cuanto existen muchos factores, que afectan al medio ambiente interno y externo, afectando especialmente a los procesos de desarrollo y crecimiento de la organización, por cuanto la empresa no es un ente estático y por lo contrario, la empresa como tal, se encuentra siempre en pleno movimiento, por lo que cada día se expone a la obtención de resultados positivos y negativos, los mismos que deben ser controlados por el personal asignado y que éste, sea debidamente preparado y entrenado para enfrentarlos y dar soluciones oportunas.

Uno de los problemas que en muchas empresas se presentan, es la falta de una dirección certera que la conduzca hacia el éxito, lamentablemente, en el caso de la Fábrica de Zapatos Veris, la gerencia estaba a cargo de una persona que desconocía totalmente esta función, quien a su vez, la estaba conduciendo a su desaparición en el tiempo; por lo que era necesario tomar acciones inmediatas para poder recuperarla.

DESARROLLO

Árbol de Problemas.

“Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos”. (CEPAL, 2002).

Según Gerrit Burgwal y Juan Carlos Cuéllar, el Problema, es una situación negativa que afecta al medio ambiente, a grupos humanos, a los procesos de producción, a la comercialización entre otros; y,

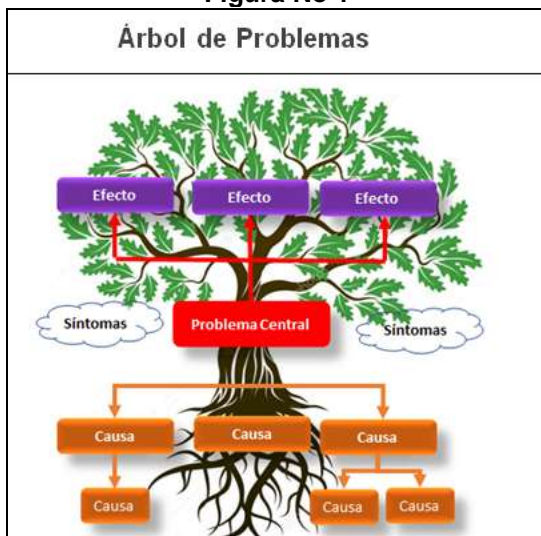
quienes describen los factores estructurales y coyunturales que a continuación se detallan.

Por lo tanto, los problemas, en función de factores estructurales y coyunturales se presentan por lo regular al momento de realizar un diagnóstico de una empresa.

Los problemas en la elaboración del diagnóstico de la empresa, se los clasifican como tecnológicos, económicos, financieros, administrativos, de comercialización, ambientales, de seguridad, entre otros.

Presentación gráfica de la estructura del Árbol de Problemas.

Figura No 1



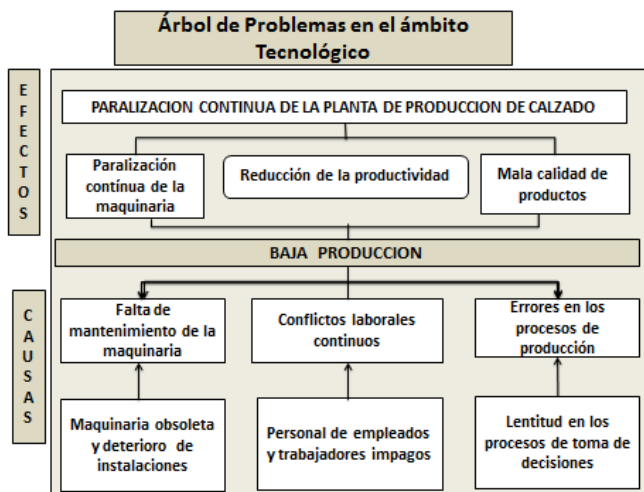
Elaborado por: Autores

Con respecto al tema de problemas, debemos estar conscientes, que en toda actividad sea ésta en los hogares, instituciones o conglomerado de personas que tienen una misma costumbre, los existen, por lo tanto es necesario descubrirlos, a fin de poder tomar las alternativas que sean necesarias para solucionarlos.

En nuestra investigación efectuada en la Fábrica de calzado Variz, localizada en el cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua de la república del Ecuador, se tuvo la oportunidad de realizar un diagnóstico, debido a que se encontraba en crisis hasta el punto de correr peligro de quiebra, con estos antecedentes y con la correspondiente aceptación de los accionistas, se procedió a conformar grupos de trabajo con el personal de las áreas de producción, comercialización, administrativa y financiera, con el propósito de elaborar un diagnóstico que nos permita conocer exactamente los problemas existentes y poder establecer las alternativas necesarias para su rehabilitación.

En los talleres efectuados, se estructuraron los siguientes árboles de problemas, como medio de enfocar con claridad las dificultades existentes en la empresa según se exponen a continuación:

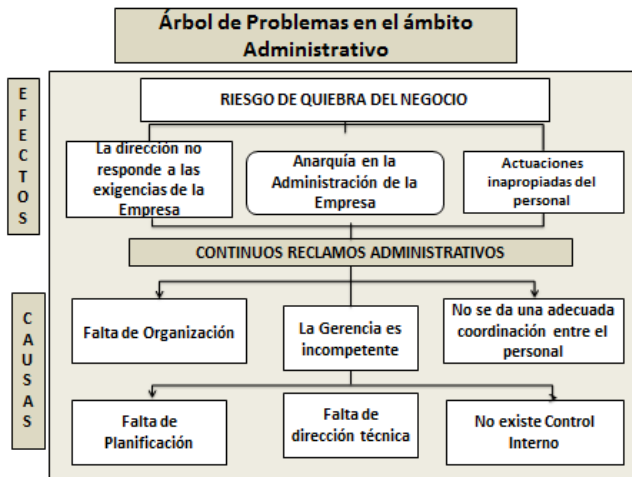
Figura No 2.



Elaborado por: Autores

Se detectó que los principales problemas en el ámbito tecnológico, es la paralización continua de la maquinaria, cuyas causas son, que se opera con maquinas obsoletas e instalaciones totalmente deterioradas a consecuencia de la falta de mantenimiento debidamente planificado; que la reducción de la productividad, se debe a conflictos laborales por cuanto no se cumple oportunamente con el pago de haberes al personal; y consecuentemente de las causas anteriores, se obtienen productos de mala calidad.

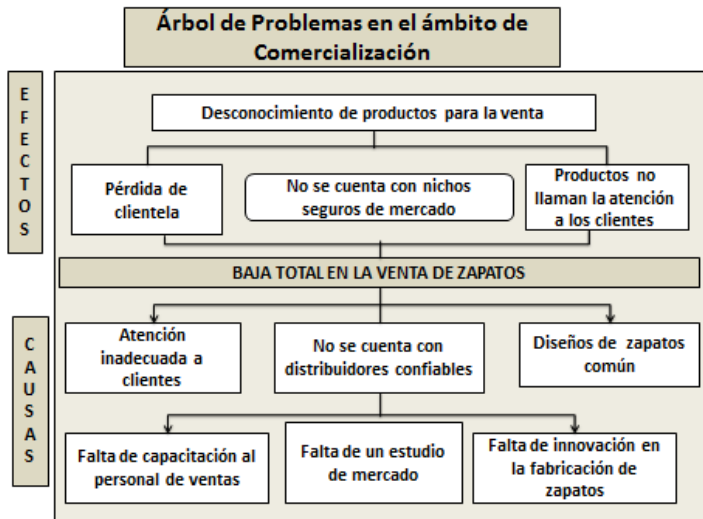
Figura No 3.



Elaborado por: Autores

Los principales problemas en el ámbito administrativo, fueron verificados presencialmente, que la empresa sufría de una verdadera anarquía, por una pésima dirección del negocio, debido a que la gerencia estaba dirigida por una persona que no tenía conocimiento y experiencia en estas funciones de alta responsabilidad.

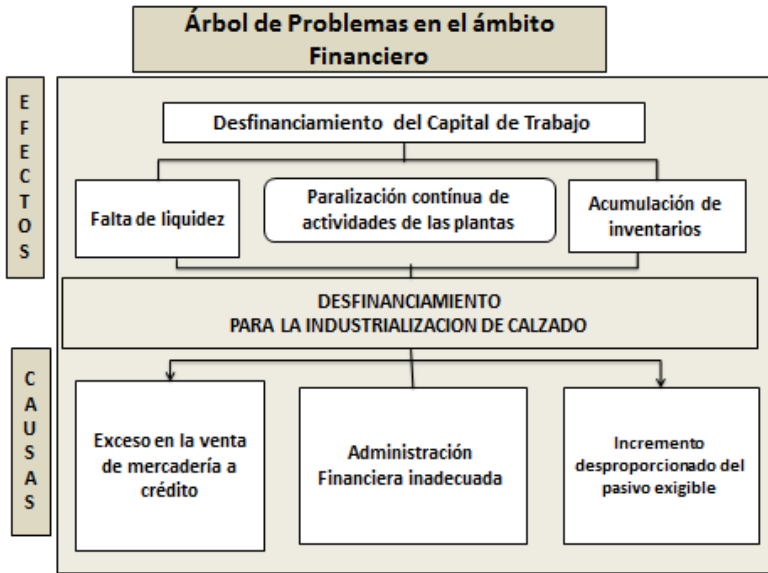
Figura No 4.



Elaborado por: Autores

Los problemas en el ámbito de comercialización que fueron detectados, son la falta de un estudio de mercado, que permita conocer la demanda insatisfecha, no se encuentra distribuidores confiables, debido a que reciben mercadería a crédito a largo plazo, existe entre el personal de venta que no prestan atención adecuada a los clientes; y lo principal, que la mayoría de calzado de exposición no representa modas atractivas en el mercado.

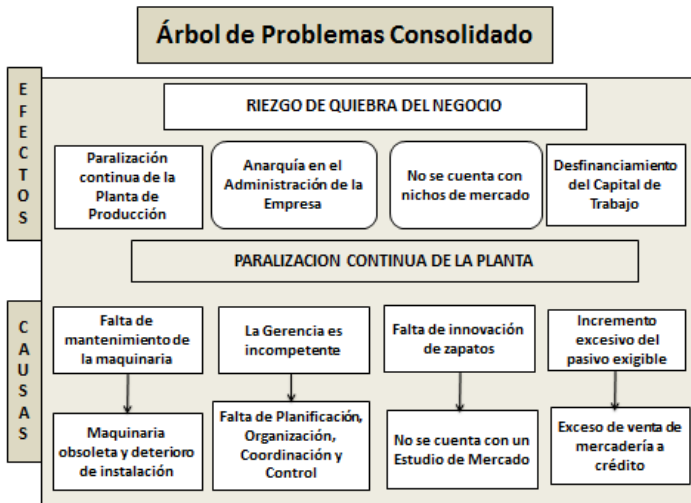
Figura No 5.



Elaborado por: Autores

Los problemas en el ámbito financiero, han sido evidenciados de conformidad al análisis efectuado a los estados financieros, demostrando una reducción casi total del capital de trabajo, causa fundamental para que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo; esto se debe, al exceso de venta de mercadería a crédito e incremento inadecuado de inventarios.

Figura No 6.



Elaborado por: Autores

Concretando, los problemas detectados y de mayor relevancia en la empresa son:

- En lo tecnológico, las paralizaciones de la planta son ocasionadas por operar con maquinaria desgastada que exige ser reparada todo el tiempo, los conflictos entre trabajadores y autoridades de la empresa se debe a la falta de pago de sus salarios en los primeros días de cada mes devengado.
- La administración de la empresa, está dirigida por una persona que no está preparada para que cumpla las funciones de gerente, causando graves problemas de toda índole como

la falta de planificación, organización, dirección, coordinación y control en todas las áreas de la empresa.

- No se cuenta con un estudio de mercado, que la empresa pueda acceder a posesionar sus productos a nivel local, nacional e internacional.
- Mal manejo de los recursos financieros de la empresa, el exceder los límites de crédito, inventarios y endeudamiento.

Árbol de Objetivos.

“El árbol de objetivos: medios – fines. El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y del diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines. Los pasos a seguir son: 1. Traducir el Problema Central del Árbol de Problemas en el Objetivo Central del proyecto. (Un estado positivo al que se desea acceder). La conversión de problema en objetivo debe tomar en cuenta su viabilidad. Se plantea en términos cualitativos para generar una estructura equivalente (cualitativa). Ello no implica desconsiderar que el grado de modificación de la realidad es, por definición, cuantitativa...2. Cambiar todas las condiciones negativas (causas y efectos) del Árbol de Problemas en estados positivos (medios y fines). Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin? La respuesta debe ser el antónimo de las causas

identificadas. El resultado obtenido debe presentar la misma estructura que el Árbol de Problemas. Cambia el contenido de los bloques pero no su cantidad ni la forma en que se relacionan. Si en este proceso surgen dudas sobre las relaciones existentes, primero se debe revisar el Árbol de Problemas para luego proseguir con el de Objetivos...3. Identificar los parámetros, que son aquellas causas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales (clima, coeficiente intelectual) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto (poder legislativo, otra dependencia administrativa). Estos parámetros se señalan en el Árbol de Objetivos sin modificar el texto del de Problemas. Al ubicar un parámetro, es posible sacar de ambos árboles todas sus causas ya que aun cuando alguna sea modificable, no se producirá ningún efecto sobre el problema central. Convertir los efectos del Árbol de Problemas en fines. Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin. 5. Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles. (CEPAL, 2002)

Figura No 7.



Elaborado por: Autores

Objetivo, es una situación favorable a conseguir, en base a las acciones a ser desarrolladas para superar los problemas destacados.

Figura No 8

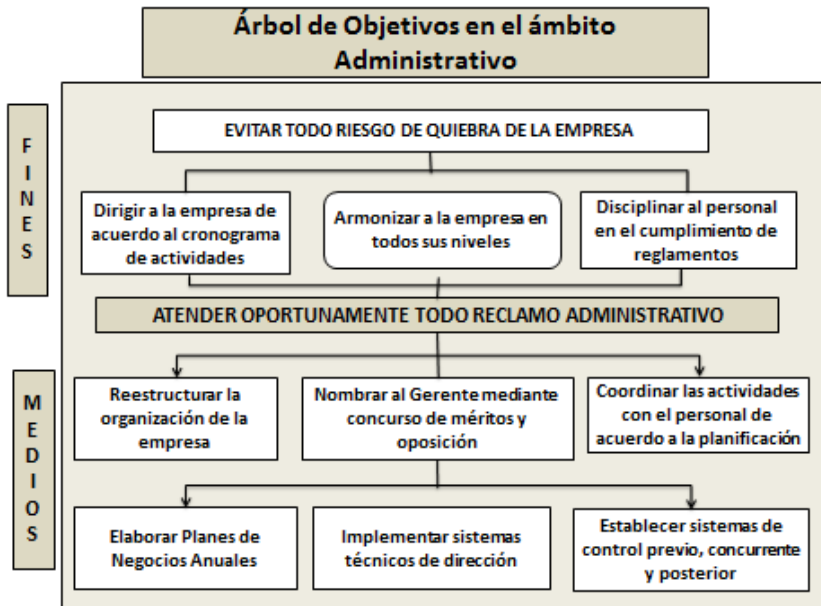


Elaborado por: Autores

De la figura No 8 expuesta anteriormente; y, con el propósito de dar soluciones a los problemas tecnológicos se plantea el siguiente objetivo:

- Incrementar la productividad, mediante la renovación de maquinaria y equipos.
- Normalizar el funcionamiento de la empresa, mediante la firma de acuerdos con los trabajadores, asegurando el pago de sus salarios al día y consecuentemente, acelerar los procesos de producción.
-

Figura No 9



Elaborado por: Autores

Los objetivos propuestos para dar soluciones a los problemas en el ámbito administrativo se consideran los siguientes:

- Nombrar a un nuevo gerente de la empresa, mediante un concurso de méritos y oposición; el mismo que debe contar con el título de administrador profesional.
- Elaborar un Plan de Negocios mediante el concurso de todo el personal de la planta, el cual servirá como guía de trabajo para todas las áreas de la empresa.

Figura No 10



Elaborado por: Autores

Los objetivos propuestos para dar soluciones los problemas en el ámbito de comercialización se consideran los siguientes:

- Incrementar la venta de zapatos al 300%, mediante el estudio de mercado, mejoramiento en la atención al cliente, innovación de la zapatería a la moda, que asegure la contratación con intermediarios.

Figura No 11

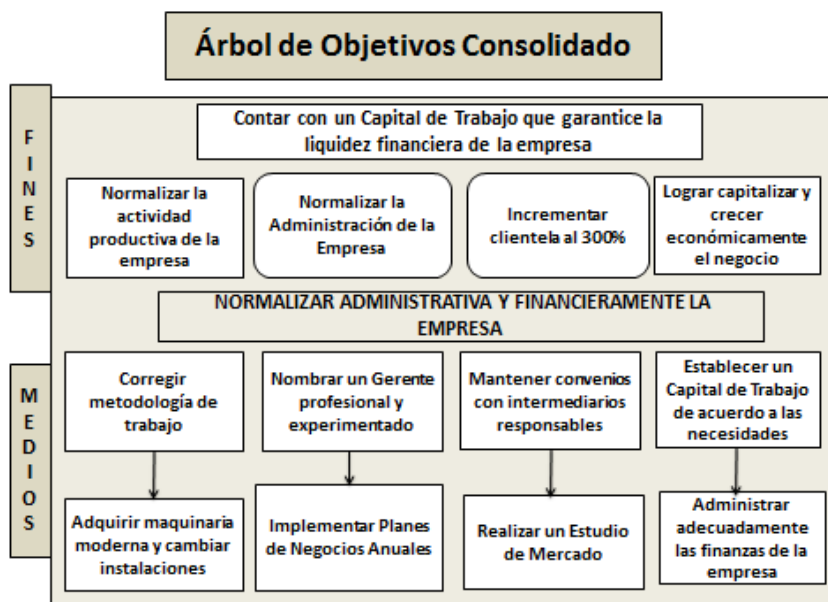


Elaborado por: Autores

Uno de los objetivos preponderantes en la solución de casi todos los problemas de la empresa, es considerado el siguiente:

- Obtener un crédito a mediano plazo, a fin de satisfacer las necesidades prioritarias, como la compra de maquinaria y equipo; y contar con un capital de trabajo, para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

Figura No 12



Elaborado por: Autores

En resumen y con los datos obtenidos en el desarrollo de este tema, los objetivos de la empresa, serían los siguientes:

Objetivo General.

Normalizar la gestión de la Fábrica de Calzado Variz, localizada en el cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua, de la república del Ecuador, aplicando nuevas políticas administrativas, mediante el cambio del administrador, adquisición de maquinaria, acuerdo con los trabajadores de planta e innovando los modelos de productos, con una inversión de \$ 235.000 con crédito bancario a partir del año 2018.

Objetivos Específicos.

- Convocar a concurso de méritos y oposición para que ocupe el cargo de Gerente de la Empresa Variz, que ostente el título de Administrador Profesional, con cinco años experiencia.
- Realizar gestiones ante la banca para obtener un crédito a 5 años plazos por el monto de \$ 235.000, que serán utilizados en la inversión de maquinaria, equipos, instalaciones y capital de trabajo.
- Adquirir maquinaria y equipo, con capacidad de producción de 400 pares de zapatos mensuales y una inversión de \$ 135.000,00.
- Asignar \$ 100.000,00 en Capital de Trabajo para atención de pago oportuno a trabajadores, adquisición de materia prima, gastos de producción, administrativos, ventas y financieros.

Análisis de alternativas.

“La función básica del análisis de alternativas, también llamado discusión de estrategias según la Comisión Europea, es la de comparar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivos, rechazando las que no nos parezcan deseables o presentan un grado excesivo de incertidumbre y seleccionando, dentro de la alternativa que parece óptima, la tarjeta-objetivo que va a convertirse en el objetivo del futuro proyecto de desarrollo. Pasos para elaborar las Alternativas: 1. identificar los “Objetivos” que no son deseables o realizables y excluirlos; 2. Identificar diferentes etapas de

“Medios-Fines” como posibles estrategias alternativas para el proyecto;

3. Estimar qué alternativas presentan una estrategia óptima para el proyecto, utilizando criterios como: intereses de los beneficiarios, recursos disponibles (capacidad instalada), factibilidad técnica y política, relación costo-beneficio, riesgos sociales, sostenibilidad, etc.

4. Realizar los estudios pertinentes para el tipo de operación (económico, social, ambiental, etc.). El análisis económico ayudará a determinar la tasa interna de retorno (TIR), la relación costo-beneficio y la alternativa económicamente más favorable; el análisis social permitirá conocer a las poblaciones y/o sectores de beneficiarios; y el análisis ambiental mostrará los posibles daños ambientales resultantes de las alternativas y cómo mitigarlos.

5. Tomar una decisión sobre la estrategia o combinación de estrategias (alternativas) que van a ser parte del proyecto”. (Cotera Fretel, 2012)

Cuadro No 1

CUADRO DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS				
Criterio	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Solución
Mejorar la administración	Cambio de personal	Capacitar al personal	Reglamentar y exigir cumplimiento	Criterios 1,2 y 3
Mejorar la Producción	Compra maquinaria de almacén	Arrendar maquinaria	Reparar Maquinaria	Criterio 1
	Renovar al personal	Capacitar al personal	Establecer acuerdos	Criterios

				2 y 3
Mejorar la comercialización	Incorporar a los mercados locales y nacionales	Establecer contratos almacenes y supermercados	Promover ventas en las calles	Criterio 1 y 2
Capitalizar la empresa	Incrementar accionistas	Promover ventas anticipadas	Solicitar créditos bancarios	Criterios 2 y 3

Elaborado por: Autores

Cuadro No 2

Criterio de evaluación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Priorización %
Criterio 1	8	10	7	25
Criterio 2	15	5	5	25
Criterio 3	15	10	0	25
Criterio 4	0	10	15	25
Puntos de cada alternativa	38	35	27	100%

Elaborado por: Autores

Según se presenta en los cuadros Nos 1 y 2; el análisis de alternativas, para solucionar los problemas detectados en la empresa industrial de zapatos Varis, que impide su normal desenvolvimiento; y con la finalidad, de que la gerencia pueda tomar decisiones, las mismas se confirma según el siguiente detalle:

- Se debe realizar lo antes posible el cambio de gerente, mediante el llamado a concurso de méritos y oposición.

- Establecer cursos de capacitación periódicos para empleados y trabajadores según sus actividades y responsabilidades.
- Emitir reglamentos internos de carácter administrativo, producción y disciplinario a fin de que el personal mantenga principios de responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades.
- Que la renovación y equipos se la debe realizar mediante la compra directa a los distribuidores mediante los correspondientes contratos de compra – venta.
- Efectuar un estudio de mercado, establecer nichos de mercado, firmar contratos con intermediarios y capacitar en sistemas de atención al cliente a los empleados de la fábrica.
- Capitalizar a la empresa mediante el incremento en las ventas de zapatos, a nivel local, nacional e internacional.

DISCUSIÓN

Estamos seguros que para elaborar un diagnóstico situacional de una empresa que demuestra la existencia de una serie de problemas que no le permite desarrollarse, es necesario utilizar el sistema de la estructuración de árboles de problemas y objetivos, cuyos resultados faciliten crear diferentes alternativas de solución.

“En el mundo de las organizaciones, se enfrentan las situaciones problemáticas indeseadas bajo un criterio no discutido pero

establecido en la práctica: tomar decisiones en base a conceptos y paradigmas pre-definidos. Este criterio mejora un aspecto del problema, pero genera fallas en otros aspectos, los que potencialmente devienen en problemas aún más graves. Existen diferencias conceptuales entre tomar decisiones y resolver problemas. La percepción de problemas complejos se inicia con la identificación de los elementos totalizantes de la organización: las dimensiones estructural, proceso, humana y cambio. La resolución de problemas considera tres elementos: 1) definición del nivel de resolución, o posición del solucionador, 2) elección de los criterios o dimensiones relevantes de decisión, 3) elección de las herramientas de estudio, formulación y solución del problema”. (Acevedo Borrego & Linares Barrantes , 2009)

CONCLUSIÓN

El método de investigación más adecuado, para poder elaborar un diagnóstico situacional de una empresa, es necesario emplear el sistema de árboles de problemas y objetivos, por cuanto es una tarea que le permite mediante mesas de trabajos con los mismos empleados y trabajadores de la organización, verificar la crisis en que se encuentra el negocio en los diferentes ámbitos, sean administrativos, técnicos, ambientales, técnicos, de comercialización, financieros, entre otros.

Con la información adecuada de los problemas existentes, se puede establecer asimismo, las diferentes alternativas que le permita tomar las decisiones más acertadas a la gerencia o la asamblea de accionistas de la empresa; como el caso de la renovación de maquinaria y equipos para industrializar zapatos, que la misma sea adquirida por compra, por arrendamiento o reparar la existente; si en el momento del diagnóstico no se cuenta con un gerente que cumpla las necesidades mínimas para dirigirla, se pide que éste sea capacitado, reemplazado por un profesional o que cumpla un plan de trabajo.

Bibliografía

- Gestión de proyectos productivos*. (2009). Quito: Flacso.
- Acevedo Borrego, A., & Linares Barrantes, C. (18 de diciembre de 2009). *La resolución de problemas en el mundo empresarial*. Recuperado el 21 de marzo de 2009, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v12_n2/pdf/a11v12n2.pdf
- Carballeda González, P. (2003). *Diagnóstico Organizacional*. Mexico: MDP.
- CEPAL. (2002). *Arbol de Problemas y Objetivos*. Recuperado el 15 de abril de 2018, de http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_odrigo.pdf
- Cohen, E., & Franco, R. (1992). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Mexico: ©siglo xxi editores, s.a. de c.v.
- Cotera Fretel, A. (16 de diciembre de 2012). *Elaboración de proyectos de desarrollo*. Lima Perú: Comunicaciones Aliadas.
- Educación Universitaria. (2016). *Diagnóstico Situacional de la Empresa*. Madrid: UNE.
- Mendoza, M. (2007). *Metodología para la administración de proyectos*. Mexico: UANL.
- Montalvo, O. G. (2010). *Diagnóstico Empresarial*. La Paz: BOLPAZ.
- nawey. (2012). *Diagnóstico Situacional*. Madrid: Fundación de mujeres.

- rse. (2011). Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas. *FECHAC*, 1,2,3.
- Santana, M., Rymshina, I., & Chávez, S. (2011). *Formulación de Proyectos*. Lima: ESAN/Cendoc.
- Trigueros Estrada, P. E. (2014). *Diagnóstico Empresarial de las MIPYMES*. Jutiapa: Universidad Rafael Landívar.
- Via-e. (2011). Análisis Interno de la Empresa. pág. 1.
- Vivallo P., A. (2003). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Madrid: Librería UE.

publicaciones@eumed.net

publicaciones@eumed.net