# El Sistema de Autodiagnóstico Empresarial: una herramienta para mejorar la competitividad

**Silvia Velázquez Pardo**
Profesora de la División de Estudios de Posgrado
de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

**Santiago Macías Herrera**
Coordinador General del Comité
Nacional de Productividad e
Innovación Tecnológica

## I. Introducción

Este artículo tiene como propósito dar a conocer a la comunidad universitaria el Sistema de Autodiagnóstico que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) ha puesto a disposición del empresariado en esta administración. Asimismo, se invita al lector a aplicar esta herramienta en el área en la que se encuentren, además de exhortarles a analizar la información resultante de su aplicación.

El Sistema de Autodiagnóstico surge como una respuesta a las necesidades y a la realidad que enfrentan día a día las empresas, sobre todo las micro y pequeñas que además de representar el 94.2% del total de la industria (datos de la SECOFI con información del IMSS a junio de 2000), adolecen de una problemática significativa, pues en su mayoría prevalece una falta de cultura empresarial que implica ausencia de planeación y resistencia al cambio. En ocasiones, no tienen áreas diferenciadas y carecen de una tecnología de punta, entre otras agravantes.

Esta situación causa deterioro en la competitividad de las empresas en virtud de que los precios de sus productos o servicios son altos, la calidad de sus productos o servicios es insuficiente, sus productos o servicios tienden a ser copia de otros, es decir, sin diseño propio y por tanto los consumidores no perciben alguna ventaja distintiva en ellos que las distinga de su competencia. Así, si una empresa no es competitiva no logrará fácilmente integrase a la cadena productiva, comercial o de servicios.

En los últimos años cada vez resulta más claro que la competitividad de las empresas depende no sólo de la calidad o del precio de sus productos, sino también de su capacidad para mejorar constantemente y adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados. Saber qué mejorar y cómo mejorarlo se ha convertido en un elemento clave para la supervivencia y desarrollo de las empresas.

Es doblemente cierto para las empresas pequeñas y medianas, que basan su competitividad en su habilidad para atender mercados específicos, satisfacer de mejor manera las necesidades de su cliente y adaptarse a las nuevas tecnologías o procesos que aparecen en el mercado.

El punto de partida para que una empresa —aunque sea pequeña— alcance competitividad es el análisis de su situación o autodiagnóstico que permitirá a su dirigente diseñar las estrategias más idóneas con las que alcanzará sus objetivos a largo plazo capitalizando oportunidades de negocios.

En los negocios, como en el campo de batalla, el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables para la empresa, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse y evaluar con corrección los límites de compromiso; además de analizar quién diseñe la estrategia a seguir, deberá ser lo suficientemente flexible para encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes.

De acuerdo con el pensamiento estratégico, lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada y, después, reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa.[1]

Un pensador estratégico nunca pierde de vista los factores clave de la operación o del negocio del que es responsable. Con una constante conciencia de ello, le dará forma a una estrategia, que le permita luchar en los sectores delimitados por los factores clave de éxito. Es la búsqueda de estos factores —ni más ni menos— lo que producirá utilidades.[2] Pero, ¿cómo buscar e identificar esos factores clave de éxito? La respuesta es muy sencilla: a través de un Sistema de Autodiagnóstico.

Entender y desarrollar un Sistema de Autodiagnóstico, que le permita a un empresario evaluar las prácticas dentro de su empresa y le ayude a identificar áreas de mejora, se convierte entonces en un objetivo central si buscamos apoyar el desarrollo empresarial e incrementar su competitividad.

En la actualidad, el gobierno de un país que se precie de estar comprometido con el desarrollo empresarial debe propiciar la competitividad del mismo con una política industrial realista que encare los retos de la globalización. La política industrial de México está plasmada en el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PROPICE), en vigor desde 1995, y la responsabilidad de su instrumentación está a cargo de la SECOFI. El PROPICE contiene la política industrial que marca las directrices para que las empresas tengan mayor competitividad apoyándose en diferentes programas de fomento, sin que su tamaño sea un obstáculo para ello.

El autor de *La ventaja competitiva de las naciones*, Michael Porter, afirma que son las empresas —y no las naciones— las que compiten en los mercados internacionales; por ello, es necesario comprender cómo las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva y así explicarse el papel que la nación desempeña en este proceso.[3] En consecuencia, las empresas deben mejorar inexorablemente la productividad en los sectores mediante la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de su producción que les conduzca a mayor rentabilidad.

La SECOFI a través de Internet, ha puesto a disposición del empresariado mexicano un Sistema de

---

[1] Ohmae, Kenichi. *La mente del estratega, El triunfo de los japoneses en los negocios*, México, McGraw-Hill, 1999, p. 13.
[2] *Op. cit.,* p. 86.
[3] Porter, Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones*, Argentina, Javier Vega Editor, 1991, p. 63

Autodiagnóstico en el que está a su alcance la experiencia y conocimientos de más de 150 expertos que han intervenido en su diseño, basándose en necesidades reales.

Una vez aplicado el autodiagnóstico, a partir del reconocimiento de la forma en que se hacen las cosas dentro de la empresa, el sistema emite opiniones y sugerencias acerca de qué mejorar y, lo que es aún más importante, cómo mejorarlo.

En este artículo se describe en forma general cuáles son los elementos básicos que determinan la competitividad de las empresas en el mundo de hoy, así como el uso, alcance y utilidad del Sistema de Autodiagnóstico Empresarial que se encuentra disponible en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (www.siem.gob.mx). Cabe mencionar que el autodiagnóstico también puede ser aplicado no sólo en la industria, sino también en el comercio y en el sector servicios, es cuestión de que el usuario lo interprete de acuerdo con el contexto de su empresa.

**Breve reseña de la competitividad empresarial en la historia[4]**

Históricamente han ocurrido cambios en los factores clave que determinan la competitividad de una empresa. Hasta mediados del siglo XVIII (1750-1770) prácticamente todos los bienes y servicios eran elaborados para atender a un cliente específico; así, durante siglos, cada productor o artesano conocía los requerimientos de sus clientes a partir de lo cual producía los artículos específicamente para satisfacer sus necesidades. Entre 1770 y 1850 aparecen los primeros ejemplos de mecanización; el proceso se inicia cuando aparecen las máquinas-herramientas y, simultáneamente, la sociedad comienza a darse cuenta que las habilidades globales que caracterizaban la producción hasta el siglo XVIII son superadas en calidad y precio por productos elaborados de forma sistemática. En esa época aún no aparecen los conceptos de producción en serie, porque los artículos eran elaborados individualmente; sin embargo ya eran realizados bajo un mismo patrón, con un mismo diseño y partían de la premisa que el mismo producto podía satisfacer las necesidades o requerimientos de muchos consumidores. Entre los productos que más se destacan en esta época temprana de la mecanización son los textiles, los productos de hierro, así como la alfarería y cerámica.

Prácticamente durante todo el siglo XIX se permea en la sociedad la industrialización y la mecanización de actividades empresariales; es en este periodo que inician y se generalizan los sistemas de transporte mecanizado y el uso del carbón como fuente de energía.

A finales del siglo XIX comienzan los primeros indicios de la producción en serie; es aquí donde nacen las estadísticas industriales como resultado de la demanda de información de la sociedad sobre quién produce qué y en dónde, así como de los requerimientos de los propios gobiernos por sistematizar los aspectos de recaudación fiscal. Esta primera etapa de estadística industrial es crucial porque comienza a proporcionar información sobre la capacidad instalada y los volúmenes de producción de los diversos artículos.

Un producto que tipifica claramente las ventajas y transformaciones ocurridas como resultado de este cambio es el acero. Para su producción a escalas rentables se requiere conocer volúmenes y demandas con precisión; además, las características del acero son muy sensibles a su composición química, por lo que es fácil producir acero de muy diversas calidades, orientado a satisfacer requerimientos específicos.

[4] El análisis de la historia puede ser hecho desde muchos puntos de vista, este artículo se limita a presentar el de los productores.

Es en esta época, a principios de siglo, cuando aparece la producción en serie como una manera de atender mercados crecientes con artículos de bajo costo. El significativo incremento en la capacidad de producir bienes, resultado de este nuevo paradigma, viene acompañado de un cambio en la concepción misma de los productores: dejan de observar y atender las necesidades específicas de sus clientes para producir conforme a los criterios y conceptos de expertos o diseñadores que consideran que conocen las verdaderas necesidades del público.

De esta manera, se da una transformación muy importante en la lógica de producción: de atender y conocer de primera mano los requerimientos de los consumidores se pasa a suponer que el grupo de diseñadores posee la información y conocimientos suficientes para asegurar el éxito de un producto. Las implicaciones de este cambio son fundamentales para entender el comportamiento empresarial: si un consumidor no se encuentra satisfecho con el producto que compró o bien decide no comprarlo, el problema no está en el diseño o concepción del producto mismo, sino en la falta de cultura o capacidad de los consumidores. Así, las empresas cada vez se alejan más de los requerimientos del cliente y buscan imponer sus propios criterios o forma de producción por encima de los verdaderos requerimientos del mercado.

A mediados del presente siglo (1940) ocurre un fenómeno desde el punto de vista empresarial muy importante: la Segunda Guerra Mundial, lo que ocasiona que en una gran cantidad de países, en particular Estados Unidos y los países europeos, se propicien cambios dramáticos en los requerimientos del mercado; en sólo un año, a principios de los cuarenta un gran porcentaje de los hombres norteamericanos abandonan sus hogares y sus actividades tradicionales para enrolarse en el ejército. Como resultado hay un significativo cambio en los patrones de consumo: las pequeñas empresas se ven ahora en la obligación de cambiar su forma de producción y enfrentan la disyuntiva de generar nuevos productos para atender las nuevas condiciones del mercado o convertirse en proveedores del ejército.

La misma disyuntiva se presenta cuatro años después cuando los sistemas productivos estaban comenzando a ajustarse a las nuevas condiciones, sobreviene un nuevo cambio aún más violento que el anterior: termina la Segunda Guerra Mundial y los soldados regresan a sus actividades tradicionales. Los empresarios americanos vuelven a enfrentar un cambio abrupto en las condiciones del mercado simultáneamente a la suspensión de las compras masivas del ejército; esta vez sólo les queda una alternativa: entender qué es lo que requiere el consumidor para mantenerse como empresa.

Así, ocurre la toma de conciencia por parte de la gerencia del valor y la necesidad de contar con información sobre los requerimientos de los consumidores; sin embargo no existen instrumentos ni técnicas para realizar este tipo de evaluaciones. En los años cincuenta y sesenta las empresas dedican importantes recursos para el desarrollo de técnicas experimentales y metodologías científicas que permitan contestar las preguntas de la mercadotecnia.

A finales de los años sesenta se utilizan por primera vez las computadoras. Su aparición permite el procesamiento de una gran cantidad de información en periodos muy cortos brindando así una herramienta que le da cobertura y oportunidad a las tareas de investigación de mercados, ya que por primera vez es posible saber en un periodo breve qué es lo que los clientes quieren y qué es lo que los consumidores opinan de un producto y de la competencia. Este cambio da lugar al nacimiento y desarrollo de la teoría del consumidor.

A mitad de los años setenta, las grandes empresas mundiales cambian su lógica de producción para incorporar en las primeras fases del diseño del producto la identificación de los deseos y necesidades de los consumidores. De esta forma ya no se producen artículos que los expertos consideran de mejor calidad o más funcionales, ni se incorporan técnicas y métodos de dudosa utilidad para los usuarios; sino ahora se conocen y adicionan las verdaderas necesidades de los consumidores para asegurar que el producto tenga aceptación. Cabe señalar que la publicidad y la estratificación de mercados se convierten, simultáneamente, en elementos fundamentales para el éxito de las empresas.

Se puede decir que desde 1980, el mundo se orienta a la globalización, buscando facilitar el tránsito de los bienes y servicios entre los países. Desde el punto de vista de los empresarios, este cambio abre un nuevo y amplio espacio de oportunidades y retos; es decir, mis productos pueden llegar a muchos mercados en el mundo, pero también muchos productores pueden vender en mi mercado.

Cuadro 1

**HISTORIA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

⇒ **1880-1920: estadística industrial.** Nace la investigación de mercados por encuesta para medir los gustos del consumidor.

Cuadro 1

⇒ **1920-1940: muestreo aleatorio de los cuestionarios y de la medición de la conducta**. Se perfeccionaron los cuestionarios y se lograron mejores muestreos de la opinión de la población.

⇒ **1940-1950: toma de conciencia por parte de la gerencia.** Mayor interés en la investigación de mercados, la cual adquirió la categoría de recurso en la toma de decisiones de mercadotecnia.

⇒ **1950-1960: fase experimental.** Aplicar técnicas experimentales y una metodología más científica para contestar las preguntas de mercadotecnia.

⇒ **1960-1970: análisis por computadora y de los métodos cuantitativos.** Mayor importancia a la construcción de modelos, se incluyen aplicaciones de computadora.

⇒ **1970-1980: desarrollo de la teoría del consumidor.** Se perfeccionan los conceptos y métodos de la investigación.

**1980- al presente: orientación mundial hacia la globalización de los mercados.**

Fuente: Gelman Ovsei, Negroe Gonzalo, Lara Felipe. *Determinación de estudios para la planeación: Una propuesta metodológica a SAHOP*: Instituto de Ingeniería, UNAM, enero, 1981.

En una rápida mirada a la historia es posible observar como en poco más de dos siglos se dejó de producir *ex profeso* para un consumidor en individual, pasando por la producción masiva con base en la opinión de expertos o técnicos y regresando, finalmente, a conocer y atender los requerimientos del usuario final como criterio fundamental para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios.

Actualmente, es muy frecuente encontrar a pequeños empresarios que siguen pensando que el mercado no ha reconocido las bondades de su producto a pesar que desde su punto de vista es —diríamos en lenguaje llano— bueno, bonito y barato.

## II. La competitividad se basa en una organización efectiva

En los últimos 20 años, muchos autores han intentado identificar los elementos clave para el éxito de una empresa. Una gran cantidad de textos valiosos e interesantes hablan sobre los principales factores para lograr el desarrollo corporativo. En el campo de la calidad gente como Demming o Crosby mencionan la importancia de obtener la calidad adecuada olvidando, prácticamente, cualquier otro factor dentro de una empresa.

Porter discute el valor de explotar las ventajas competitivas de la empresa; mientras que G. Pinchot trató de explicar por qué las grandes empresas participan tan poco en las innovaciones fundamentales, aunque dedican tantos recursos a las tareas de investigación y desarrollo. Muy pocos autores hablan sobre la empresa con una visión integral, en términos generales concentran su atención en áreas específicas con lo que el empresario corre el riesgo de no ver el bosque a causa de los árboles.

Es en este contexto que Peters y Waterman ofrecen un punto de vista de la empresa como un sistema total. En su libro *En busca de la excelencia* (1982) establecen la denominada estructura de las 7 Ss (por sus iniciales en inglés) para organizaciones efectivas, lo cual ha inducido a muchos gerentes y estrategas a evaluar y analizar su propia organización, haciendo preguntas que buscan descubrir los elementos esenciales que los llevaron a la excelencia empresarial. No es en realidad importante saber si este libro proporciona las respuestas correctas; el hecho de que genere un ambiente de reflexión sobre las causas del éxito y la concepción de una empresa como un todo constituye en sí mismo un logro.

En la figura 1 se presenta el modelo de Peters y Waterman, que se basa en la tesis de que la efectividad organizacional surge de la interacción de siete factores: estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades, estrategia y valores compartidos; este último elemento es el que de acuerdo con estos autores se constituye como el elemento clave para el éxito de una empresa.

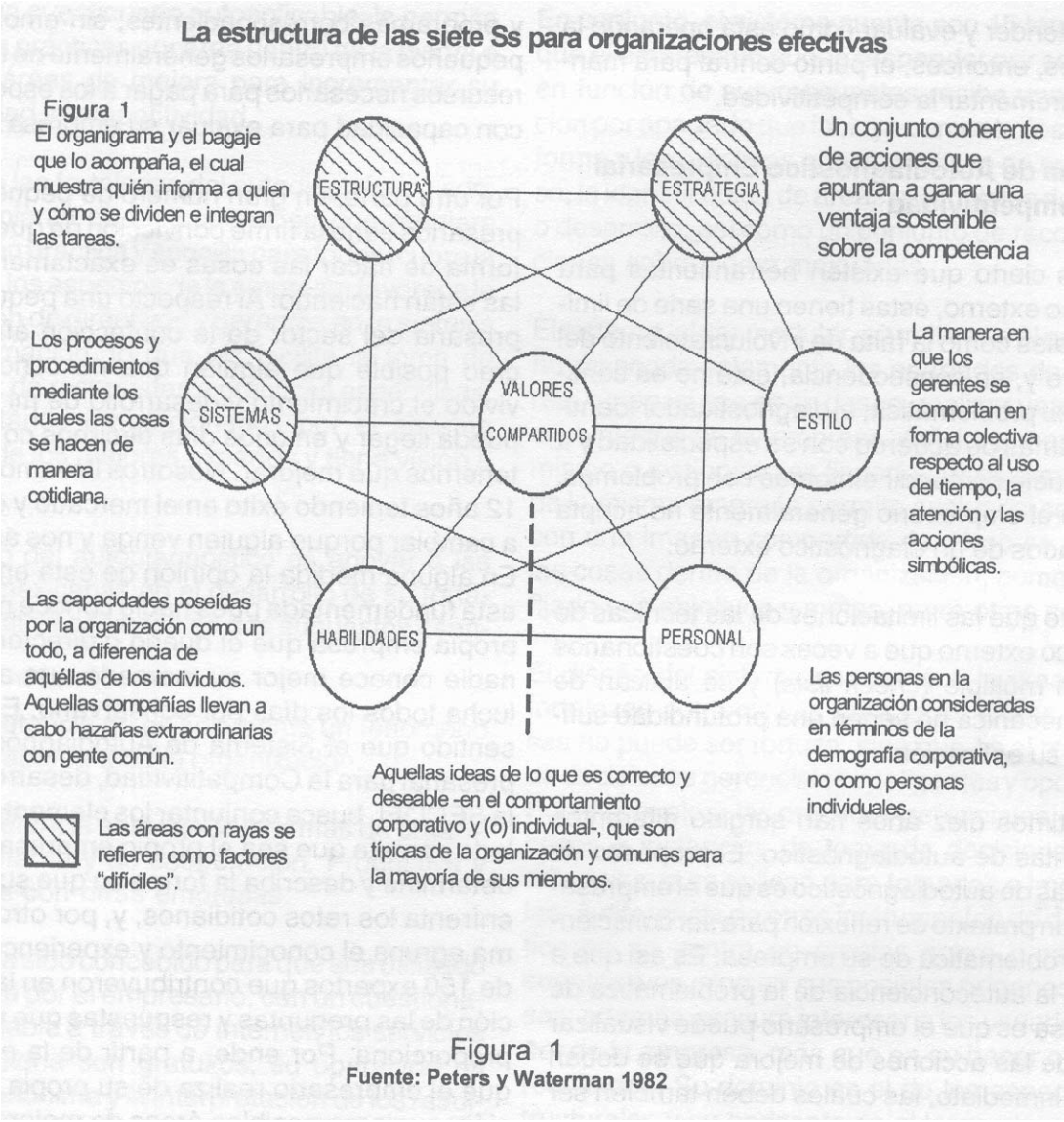



Figura 1
**Fuente: Peters y Waterman 1982**

Resulta claro que, en el mundo globalizado de hoy, establecer una clara orientación al cliente y generar valores compartidos por toda la organización, (vista ésta como un todo integral) son dos de los conceptos más importantes para lograr el éxito en los negocios.

Sin embargo, el concepto de visión integral de la empresa ha sufrido modificaciones importantes en los últimos años. Actualmente, no basta con entender y conocer cómo funciona la empresa en conjunto es necesario, además, incorporar el concepto de empresa extendida; esto es, el empresario debe saber que el éxito de su empresa no sólo depende de lo que haga, también de lo que hagan sus proveedores, del uso que sus clientes les den a sus productos, así como de las alianzas que sea capaz de generar para mejorar su posición en el mercado

global. Entender y evaluar como está operando la empresa es, entonces, el punto central para mantener e incrementar la competitividad.

**III. Sistema de Autodiagnóstico Empresarial para la competitividad**

Si bien es cierto que existen herramientas para diagnóstico externo, éstas tienen una serie de limitaciones tales como la falta de involucramiento del empresario y, en consecuencia, éste no es consciente de su problemática; el diagnosticador identifica problemas de acuerdo con su especialidad y a menudo suele confundir síntomas con problemas, por lo que el empresario generalmente no acepta los resultados de un diagnóstico externo.

Es por esto que las limitaciones de las técnicas de diagnóstico externo que a veces son cuestionarios de opción múltiple (*check lists*) y se aplican de manera mecánica no tienen una profundidad suficiente en su aplicación.

En los últimos diez años han surgido diferentes herramientas de autodiagnóstico. El propósito de las técnicas de autodiagnóstico es que el empresario tenga un pretexto de reflexión para ser consciente de la problemática de su empresa. Es así que a través de la autoconciencia de la problemática de su empresa es que el empresario puede visualizar algunas de las acciones de mejora que se deban tomar de inmediato, las cuales deben también ser propuestas por él.

Cualquier técnica de autodiagnóstico que se utilice debe llevar al empresario a identificar su problemática mediante procesos de análisis y síntesis sobre la totalidad de las dimensiones de la empresa.[5]

Para las grandes empresas es relativamente sencillo contar con expertos consultores que elaboren el diagnóstico de su organización, definan las áreas de mejora y orienten en la formulación de los planes y programas correspondientes; sin embargo, los pequeños empresarios generalmente no tienen los recursos necesarios para pagar a los especialistas con capacidad para evaluar su empresa.

Por otra parte, un gran número de pequeños empresarios tiene la firme convicción de que la mejor forma de hacer las cosas es exactamente como las están haciendo. Al respecto una pequeña empresaria del sector de la confección afirma: “no creo posible que alguien que no conoce ni ha vivido el crecimiento y desarrollo de mi empresa pueda llegar y en unos días decirnos cómo y qué tenemos que mejorar. Nosotros llevamos más de 12 años teniendo éxito en el mercado y eso no va a cambiar porque alguien venga y nos aconseje”. En alguna medida la opinión de esta empresaria está fundamentada pues nadie conoce mejor a su propia empresa que el dueño o director general; nadie conoce mejor su mercado que aquel que lucha todos los días por conservarlo. Es en este sentido que el Sistema de Autodiagnóstico Empresarial para la Competitividad, desarrollado por la SECOFI, busca conjuntar los elementos: por un lado permite que sea el propio empresario el que determine y describa la forma en que su empresa enfrenta los retos cotidianos; y, por otro, el sistema agrupa el conocimiento y experiencia de más de 150 expertos que contribuyeron en la formulación de las preguntas y respuestas que el sistema proporciona. Por ende, a partir de la evaluación que el empresario realiza de su propia organización, sugieren posibles áreas de mejora y emiten recomendaciones específicas acerca de cómo ejecutarlas.

El Sistema de Autodiagnóstico busca proporcionar al empresario mexicano una herramienta que, a

[5] López-Cerdán Ripio, Carlos, *Programa global de la microempresa. Elementos de respaldo para la formulación de planes de negocios*, México, Nacional Financiera, SNC, junio 1998, p. 8

través de un cuestionario autoaplicable, le permita evaluar sus prácticas por área dentro de la planta e identificar áreas de mejora para incrementar su productividad y competitividad.

Algunas de las fortalezas del autodiagnóstico son: una herramienta de fácil operación que requiere capacitación práctica y sencilla para todos; cubre la mayoría de los aspectos de la empresa; favorece la participación de directivos y gerentes en la síntesis de la información, lo que les facilita la toma de decisiones; da respuestas a prácticas específicas; los comentarios proporcionados por el sistema provienen de los mejores expertos y tiene visión a largo plazo.

El propósito del autodiagnóstico es apoyar a las empresas mexicanas en el desarrollo de su fortaleza competitiva con base en dos supuestos esenciales:

1) La competencia no es solamente un fenómeno externo, abarca toda la organización.

2) La competencia está ligada a formas de organización interna y de cooperación. Productiva y comercial con otras empresas.

El sistema ha sido concebido para que sea utilizado directamente por el empresario, con un cuestionario autoaplicable a través de Internet; los servicios que proporciona son gratuitos; su operación es totalmente anónima y la interpretación de los resultados es automática. De esta forma se garantiza una confidencialidad absoluta: la evaluación de la empresa y las recomendaciones son conocidas solamente por el que realiza el ejercicio.

Este sistema está pensado para que el empresario identifique posibles problemas y oportunidades para aumentar la capacidad competitiva de su empresa, así como localizar y utilizar en su beneficio los instrumentos de fomento o servicios de apoyo técnico disponibles.

En conjunto, el sistema cuenta con 15 temas a los que el empresario puede responder por separado; en función de sus respuestas recibe una evaluación por apartado que incluye comentarios sobre la forma y las prácticas que se realizan en su empresa, la identificación de áreas potenciales de mejora o desarrollo, así como un conjunto de recomendaciones sobre cómo mejorarlas.

El sistema, al ser modular, permite que el empresario responda solamente los apartados de su interés, o bien, si ése es su deseo, realizar una evaluación integral de su empresa. Adicionalmente, si el mismo cuestionario es llenado por diversas áreas de la misma empresa permite evaluar si se cuenta con una imagen compartida de cómo se realizan las cosas dentro de la organización, cómo se han fijado sus objetivos y metas, entre otras cosas.

El diseño del sistema supone que la creación de fortalezas competitivas duraderas en las empresas no puede ser fortuita, sino que es el resultado de decisiones gerenciales inteligentes y oportunas. Por ello, explora las prácticas gerenciales, los procesos e instancias de toma de decisiones y los criterios que se aplican para tomarlas e implantarlas. A diferencia de otros instrumentos de diagnóstico no se centra en efectos sobre parámetros cuantitativos, sino en sus posibles orígenes o causas; además procura interesar a los usuarios en el *ser* de la empresa, más que en su hacer o en sus resultados. Su dominio es el de los aspectos estructurales y su horizonte es el largo plazo, razón por la cual el interlocutor debe ser el responsable de la empresa al más alto nivel, pues su visión es la que se asume como marco del sistema.

El análisis es a partir de dos criterios básicos: *el de las mejores prácticas y el de desarrollo sustentable.* El primero se refiere a cómo lo hacen las mejores empresas y el segundo a cómo puede asegurarse la permanencia de estas prácticas y de sus beneficios al paso del tiempo. Desde luego,

esto funciona si los empresarios que utilizan el sistema están dispuestos a reconsiderar y cambiar, si es necesario, prácticas arraigadas, incluso ligadas a hábitos, tradiciones o valores personales o familiares. Requiere también invertir tiempo y recursos, además de la atención y capacidad personal para lograrlo.

Las prácticas gerenciales consideradas en el Sistema de Autodiagnóstico permiten la evaluación de una empresa en 15 temas (figura 2) que tocan prácticamente todas las áreas de una organización: calidad, capacitación, competencia, compras, costos, dirección y administración, energía, finanzas, medio ambiente, mercadeo, mercado, personal, precios, producto y tecnología. En cada uno de estos temas se cuentan de dos a cinco cuestionarios que permiten evaluar las prácticas con que la empresa enfrenta estos temas.

Para cada uno de los aspectos mencionados se identificaron varias maneras de abordarlo en todos los casos constatables, aun cuando en cada uno de ellos se ha designado una de las prácticas como *la mejor* para usarla como referencia; esto no implica que las demás se subestimen o se consideren equivocadas, reflejan distintas maneras de hacer las cosas que también pueden tener efectos positivos, aunque probablemente de menor valor o de más corta duración.

En el sistema el término *práctica* es usado en sentido literal. Se espera que los usuarios revisen cuidadosamente cada una de las cuatro afirmaciones que se les ofrecen en cada pregunta y marquen aquella que más se aproxime *a lo que hacen*. En consecuencia, es indispensable que los usuarios entiendan que las preguntas no siguen un esquema cierto/falso en que hay una respuesta correcta y tres incorrectas, sino que son un instrumento para encontrar oportunidades de mejora a partir de su realidad actual.

Asimismo, los usuarios deben superar la idea de que atrás del sistema hay un cuestionamiento o fiscalización. El sistema sólo hace la función de un espejo que muestra las imágenes de la realidad que refleja, por lo que el único juez es el observador.

El usuario del sistema habrá de identificarse con algunas prácticas más que con otras, de ahí que su disposición al cambio no será la misma en todos los casos. Ésta es la razón por la cual el sistema se ha concebido para que cada usuario, dentro de ciertos límites, seleccione libremente los campos que quiere explorar.

Se ha procurado integrar paquetes reducidos que permitan atender adecuadamente los intereses de empresas menos estructuradas o en etapas menos adelantadas de su desarrollo, para las cuales algunas de las prácticas analizadas serían probablemente complejas o elaboradas.

El total de preguntas del sistema es de 540 en 54 cuestionarios que evalúan 160 prácticas en 15 campos temáticos; la resolución de cada uno de los cuestionarios no le toma a un empresario más allá de 10 minutos ya que, en virtud de que la interpretación y formulación del diagnóstico es automático, la computadora entrega los resultados de forma inmediata. ⇨

**Asesoría Fiscal Gratuita** ☞ *55-50-79-98*

Figura 2

Una vez finalizado el llenado de un cuestionario, el diagnóstico se presenta con un semáforo que se acompaña de uno o varios párrafos que analizan la forma de actuación revelada: si el semáforo aparece en rojo advierte la necesidad de cambiar, es la señal de una oportunidad de mejora sustancial; si aparece en amarillo se reconoce la existencia de posibilidades de mejora al interior de la organización, pero también de continuar y profundizar en beneficio de la organización; finalmente, si aparece una señal verde se asocia a un área de mantenimiento, la que debemos continuar fortaleciendo para asegurar que se mantenga esa fortaleza competitiva.

La evaluación que acompaña al semáforo incluye tres elementos fundamentales: un comentario sobre las tareas que está desarrollando, una sugerencia sobre las áreas o procedimientos que podría mejorar, y los beneficios de su mejora, y finalmente un conjunto de recomendaciones específicas sobre qué hacer para mejorar esas áreas.

Finalmente, el propio sistema proporciona a los empresarios una lista de organizaciones públicas y privadas que pueden apoyarlo en la instrumentación de las recomendaciones. Durante el presente año el Sistema de Autodiagnóstico ha permitido a la SECOFI apoyar a cerca de 20 mil empresarios con información y orientaciones de cómo mejorar a su empresa.

El Sistema de Autodiagnóstico es de una aplicación muy sencilla. Una vez seleccionado el tema y subtema que se desea responder aparece un cuestionario sobre las prácticas de la empresa que serán evaluadas. Así, por ejemplo, en la figura 3 se presentan las preguntas que corresponde al cuestionario sobre la organización de la empresa. Este cuestionario está dividido en tres secciones: la primera habla sobre los procesos de trabajo, la segunda sobre políticas y procedimientos y la tercera sobre indicadores de desempeño. En la primera sección (sección A) al igual que en todos los casos se presenta una pregunta sobre un procedimiento administrativo dentro de la empresa. La idea es que el responsable pueda seleccionar la respuesta que mejor describe la forma en que se resuelve ese tema dentro de su empresa.

De esta forma el llenado de los cuestionarios sólo requiere conocer la forma en que se resuelven los problemas dentro de la empresa. El siguiente caso muestra como un usuario del Sistema de Autodiagnóstico dio respuesta sobre las prácticas que lleva a cabo en su empresa.

**Figura 3**

**SISTEMA DE AUTODIAGNÓSTICO**

**Reconocimiento de ventas y desventajas**
Para saber en que áreas conviene especializarse y concentrar recursos y prioridades, es importante explorar a fondo el concepto de diferenciación, que implica que se comparten ciertos rasgos con la competencia, y adicionalmente se generan capacidades altamente atractivas para el cliente y difíciles de emular por la competencia.

Por favor responda el siguiente cuestionario, ( marcando con el botón de su mouse) sólo la casilla correspondiente a la práctica que mejor describa las realizadas en su empresa. Marque solo una por cada pregunta.

**Sección A**

**Ventajas y desventajas de la competencia**
Uso del conocimiento acerca de los competidores líderes en el diseño de la estrategia comercial.

1. ¿Cómo se identifican ventajas funcionales de los productos de la competencia?
- ❑ A través de referencias de sus clientes.
- ❑ Se adquieren ejemplares de sus productos y se hacen comparaciones de características.
- ❑ Se obtienen y analizan catálogos, folletos descriptivos, instructivos de operación, etc.
- ❑ Se desarrollan estudios comparativos de aplicación, con la participación de los clientes, si es posible.

2. ¿Cómo se valora al efecto de sus estrategias de comercialización?
- ❑ Se registran y comparan los volúmenes de ventas.
- ❑ Se evalúa su influencia en los canales de distribución.
- ❑ Se analizan las encuestas relativas al nivel de satisfacción de sus clientes.
- ❑ Se analizan las tendencias de su participación en el mercado.

3. ¿Cómo se incorporan los resultados de este análisis al diseño de la estrategia comercial?
- ❑ La estrategia comercial no se modifica.
- ❑ Se fortalecen los canales de distribución para superar a la competencia.
- ❑ Se refuerzan los argumentos de venta a partir de las ventajas identificadas.
- ❑ Se introducen continuamente mejoras en los productos y atención a los clientes.

**Sección B**

**Ventajas propias**
Desarrollo de características competitivas, diferenciación de productos e imagen institucional.

1. ¿Cómo se seleccionan los productos en los que se procurarán ventajas?
- ❑ Se procura mantener la situación actual.
- ❑ En función de los mayores volúmenes de ventas.
- ❑ Se prefieren las líneas con mayor margen de utilidad.
- ❑ Se opta por las que reúnan la mejor combinación de margen de utilidad, preferencia del consumidor, volumen y acceso a materias primas.

2. ¿Cómo se identifican los mercados con mayor oportunidad competitiva?
- ❑ Invariablemente son los de mayor volumen.
- ❑ Se comparan a partir de su facilidad de acceso.
- ❑ Se seleccionan los menos concurridos por los competidores.
- ❑ Se observan tendencias de crecimiento con respecto al volumen y a la introducción de innovaciones.

3. ¿Cómo se identifican o desarrollan factores de exclusividad?
- ❑ Se tiene establecido un programa de mejora continua.
- ❑ Mediante la observación del comportamiento de los consumidores.
- ❑ No se promueve la diferenciación; solo se trabaja con productos genéricos.
- ❑ Se promueve la participación de los clientes en el desarrollo de los productos que se usan.

4. ¿Cómo se desarrolla la imagen institucional?
- ❑ Se cuenta con marcas y diseños propios.
- ❑ Se mantienen altos estándares de servicios.
- ❑ No se promueve expresamente; es resultado del consenso de los clientes.
- ❑ Se desarrollan acciones deliberadas de promoción de la imagen institucional, debidamente respaldadas con servicio.

**Sección C**

**Fuentes potenciales de ventajas competitivas**
Instrumentos para buscar una mayor identificación de los productos y la empresa con las necesidades y las expectativas de sus clientes.

1. ¿Cómo se promueve la mayor satisfacción de los clientes?
- ❑ Se ofrecen precios y condiciones ventajosas.
- ❑ Se ofrecen productos de alta demanda reconocida.
- ❑ Se introducen continuamente innovaciones que proporcionan ventajas adicionales.
- ❑ Se promueve la participación del cliente en el desarrollo y mejora de los productos.

2. ¿Cómo se respalda financieramente a los clientes?
- ❑ Se ofrecen facilidades de pago.
- ❑ Se ofrecen descuentos por pronto pago.
- ❑ Se respaldan las ventas con inventarios a consignación.
- ❑ Se habilitan instrumentos de crédito al comprador, disponibles en instituciones públicas.

3. ¿Cómo se orienta la producción hacia las mejores oportunidades comerciales?
- ❑ Se trazan los planes de producción a partir de objetivos de mezcla de ventas.
- ❑ Se perfeccionan los productos con mayor oportunidad y se optimizan sus costos.

- ❑ Se desarrollan continuamente mejoras en el valor de los productos para mejorar sus márgenes.
- ❑ No se cuenta con una estrategia selectiva: se atienden los pedidos que logran los vendedores.

4. ¿Cómo se conduce a los clientes a preferir las opciones con mejores márgenes para la empresa?

- ❑ Se ofrecen artículos gancho.
- ❑ Se respalda su venta con publicidad.
- ❑ Se introducen a través de mejores canales de distribución.
- ❑ Se mejoran su diseño y sus características de acuerdo con las preferencias de los clientes.

Una vez llenado el cuestionario, en la figura 4 se muestra el tipo de respuesta que se ofrece, cabe señalar que regularmente se presentan propuestas puntuales que el empresario puede seguir para mejorar su organización. Es importante destacar que las propuestas no corresponden a un análisis puntual por pregunta, sino más bien a un análisis integral realizado con base en las respuestas a todas las preguntas de una sección. De esta forma las recomendaciones tienen integrada la experiencia de los consultores y empresarios exitosos que fueron la base para elaborar el Sistema de Autodiagnóstico.

**Figura 4**

**Sistema de Autodiagnóstico**

**Reconocimiento de ventajas y desventajas**

**En función de sus respuestas sobre la sección ventajas y desventajas de la competencia el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:**

Es importante que su empresa desarrolle un plan de aprendizaje que le permita conocer por dentro tanto a los productos de la competencia como a las estrategias de comercialización con las que se mueve. Es una manera económica de recorrer el camino que ha seguido la competencia, y que le permitirá concentrar sus esfuerzos en mejoras clave.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a ventajas y desventajas de la competencia, usted deberá:**

- ❑ Realizar estudios comparativos de sus productos con los de los competidores en las condiciones de aplicación de sus clientes.
- ❑ Diseñar sus estrategias de comercialización y evaluar su efecto en función de su contribución a la satisfacción de sus clientes.
- ❑ Introducir continuamente mejoras en sus productos y en la atención a sus clientes.

**En función de sus respuestas sobre la Sección Ventajas propias el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:**

Aunque uno quisiera en todos los aspectos para ganar ventajas frente a la competencia, siempre hay que escoger en qué conviene especializarse. Sus respuestas indican que usted prefiere mantenerse en el lado conservador, que implica poca diferenciación, tanto en mercados, como en productos, factores de exclusividad e imagen. Conviene que realice un estudio apoyado por consultores externos, que le ayude a encontrar oportunidades de diferenciación.

- Evaluar a través de estudios la imagen institucional de su empresa y tomar las medidas necesarias para mantenerla e incrementarla.

**En función de sus respuestas sobre la Sección Fuentes potenciales de ventaja competitiva el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:**

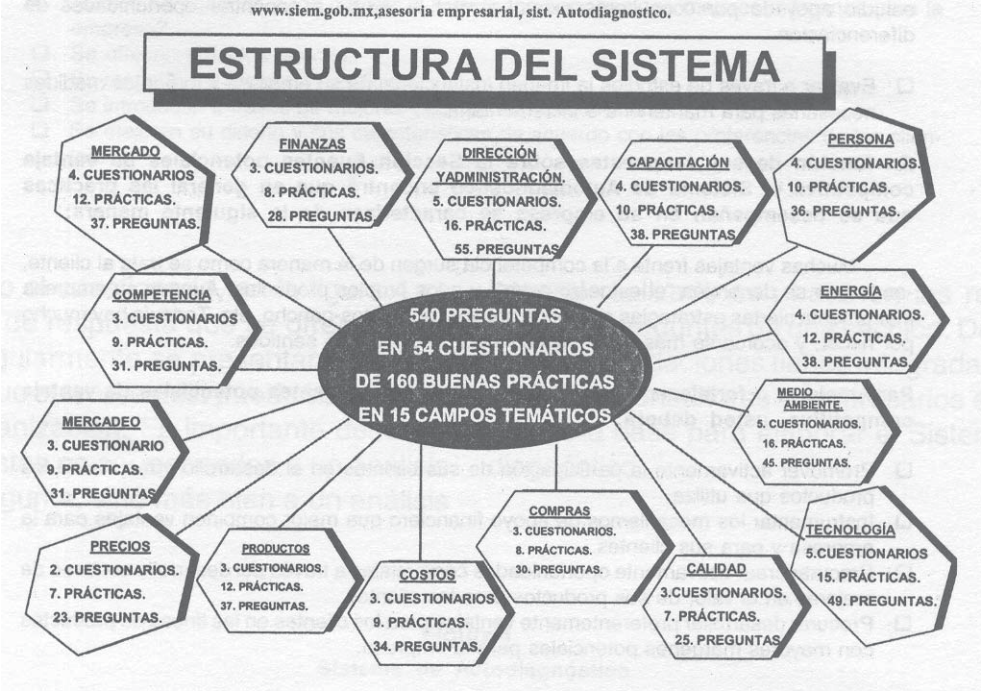
Muchas ventajas frente a la competencia surgen de la manera como se trata al cliente, -en lo que se denomina "el esfuerzo extra"- y a los propios productos. Aunque su empresa instrumenta ciertas estrategias a nivel de precios, productos-gancho, etc. Todavía hay mucho por hacer, y acercarse más a las expectativas, en todos los sentidos.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Fuentes potenciales de ventaja competitiva, usted deberá:**

- Promover activamente la participación de sus clientes en el desarrollo y mejora de los productos que utiliza.
- Instrumentar los mecanismos de apoyo financiero que mejor combinen ventajas para la empresa y para sus clientes.
- Procurar crear activamente oportunidades comerciales a través del desarrollo continuo de mejoras en el valor de sus productos para los clientes.
- Procurar desarrollar preferentemente ventajas para los clientes en las líneas de productos con mayores márgenes potenciales para la empresa.

Los Sistemas de Autodiagnóstico pueden ser utilizados de muchas maneras. Puede ser elaborado por una sola persona recorriendo todos los aspectos de su empresa con lo cual se obtendrá una visión integral y una evaluación y recomendaciones para todos los temas. También puede realizarse por cuestionarios para evaluar temas específicos de interés. Por ejemplo, si se desea hacer un diagnóstico básico sobre una empresa puede recurrirse a evaluar los temas de mercado, productos, precios, costos, personal y administración. Igualmente existe la opción de evaluar solamente los temas de mercado, lo que requeriría cinco cuestionarios pertenecientes a tres campos, o de producción con siete cuestionarios en cinco campos diferentes, o de administración general con trece cuestionarios en diez campos, o de personal y organización con nueve cuestionarios en seis campos. En la figura cinco se muestran diversas combinaciones de cuestionarios con orientación específica que permiten la evaluación completa de una empresa.

Figura 5




La segunda forma de utilizar el Autodiagnóstico, y que ha cobrado un interés importante entre los empresarios-usuarios del sistema, es buscar que dos o más personas de la organización llenen el mismo cuestionario de forma independiente. Esto permite evaluar las diferencias en las percepciones sobre la forma y organización y operación de la empresa y, en muchas ocasiones, motiva a buscar establecer misiones comunes dentro de la organización.

Una consideración básica es que el Sistema de Autodiagnóstico Empresarial es un instrumento al que se puede acudir más de una vez, sea con intereses o propósitos diferentes o en etapas distintas del desarrollo de la empresa y, sin duda, quienes lo utilicen mejor tendrán mayores beneficios.

De empresarios pertenecientes a diferentes sectores que han utilizado el Autodiagnóstico en forma anónima se han obtenido comentarios como los siguientes:

- Excelente servicio.
- Sirve para la toma de decisiones, da una respuesta a lo que se necesita para reorientar a la empresa.
- Permite comparar sus ideas propias.
- Necesita mayor difusión.
- Es muy entendible.
- Medio excelente para conocer y mantener una cultura de calidad.
- Al darle un objetivo es como tomarse la presión.
- Que se aumenten los temas para consulta como persuasión al cliente, ventas a largo plazo y estrategia.

- Que se especifiquen áreas en servicios.
- Que se incluyan secciones especializadas en competitividad, calidad y ampliarlo con una matriz de “fuerzas-debilidades”.

Como se puede apreciar, ésta es una lista mínima de los comentarios hechos por los usuarios del autodiagnóstico, los cuales en forma general son positivos y reflejan la utilidad que éste les ha brindado y lo que esperan de él.

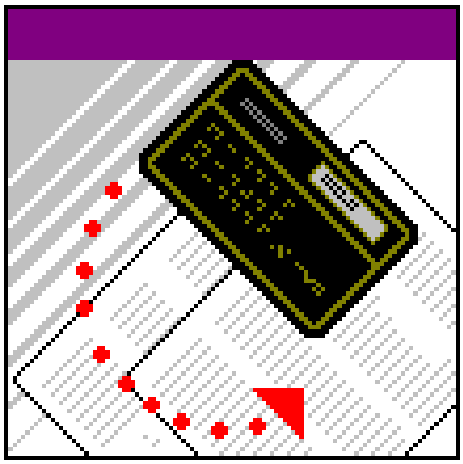
Esperamos que las ideas expuestas anteriormente hayan despertado el interés de los lectores por conocer y aplicar el Sistema de Autodiagnóstico; y a aquellos que deseen hacer un análisis más profundo de los resultados de su aplicación, estas ideas les permitirán correlacionar todas las variables posibles y contribuir a hacer más perfectible esta herramienta que apoya la competitividad empresarial.

**Conclusiones**

La competitividad de una empresa actualmente depende crucialmente de dos factores: por un lado integrar el concepto de empresa extendida y establecer una clara orientación al cliente; por otro, generar valores compartidos por toda la organización.

El desarrollo de instrumentos como el Sistema de Autodiagnóstico Empresarial constituye una herramienta que permite ayudar a los empresarios a mejorar su competitividad teniendo acceso a la experiencia y conocimiento de más de 150 especialistas y empresarios exitosos y, lo mejor de todo, puede ser utilizada sin costo alguno a través del sistema de Información Empresarial Mexicano de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.


# Asesoría Fiscal Gratuita



**At'n:** L.C. Rosa Fernández Sánchez

**55-50-79-98**