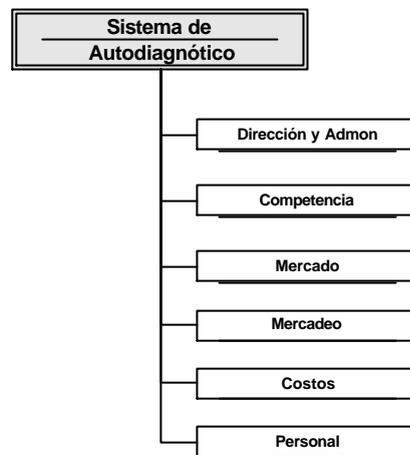


## ANEXO A

La página principal del Sistema de Autodiagnóstico, ofrece un menú (navegador), con las siguientes opciones:

- ?? Calidad
- ?? Capacitación
- ?? Competencia
- ?? Compras
- ?? Costos
- ?? Dirección y Administración
- ?? Energía
- ?? Finanzas
- ?? Medio Ambiente
- ?? Mercadeo
- ?? Mercado
- ?? Personal
- ?? Precios
- ?? Productos
- ?? Tecnología

## Sistema de Autodiagnóstico

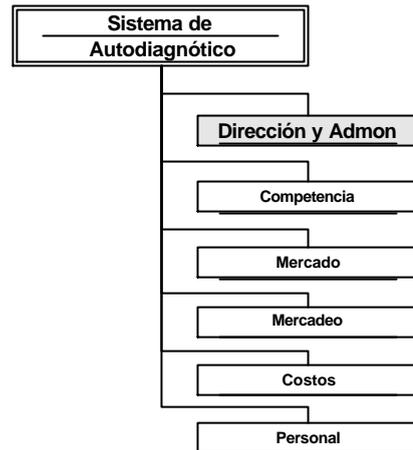


En cada uno de los puntos se presenta un menú con actividades claves, que ayudan a evaluar la situación de la empresa, y además como resultado, sugiere al usuario áreas de oportunidad en las que es necesario trabajar a fin de corregir aquellas en las que se

encuentre débil o no se hayan considerado. Esto le permitirá a la empresa contar con una guía, para desarrollar un plan de trabajo a fin de ir cumpliendo con cada una de las actividades.

Como primer menú a desarrollar, se escogió el de Dirección y Administración, porque es en donde se evalúan los primeros puntos del Plan de Exportación.

Aplicando el *Sistema de Autodiagnóstico* en el caso práctico Arce Tools, a continuación se presenta el cuestionario evaluatorio, sus resultados, así como la evaluación de los resultados del sistema.



### **Dirección y Administración**

¿Cómo se armonizan todos los recursos de la empresa para conducirla a la realización plena y creciente de sus propósitos?

[Desarrollo de la Visión Competitiva de la Empresa](#)

Acuerdo profundo y compromiso compartido entre todos los miembros de la organización respecto a sus propósitos y los medios para perseguirlos.

[Organización Adecuada](#)

Distribución de las funciones y los procesos de la empresa para su ejecución a través de órganos coordinados.

[Convergencia de Recursos Humanos, Físicos, Financieros e Intangibles](#)

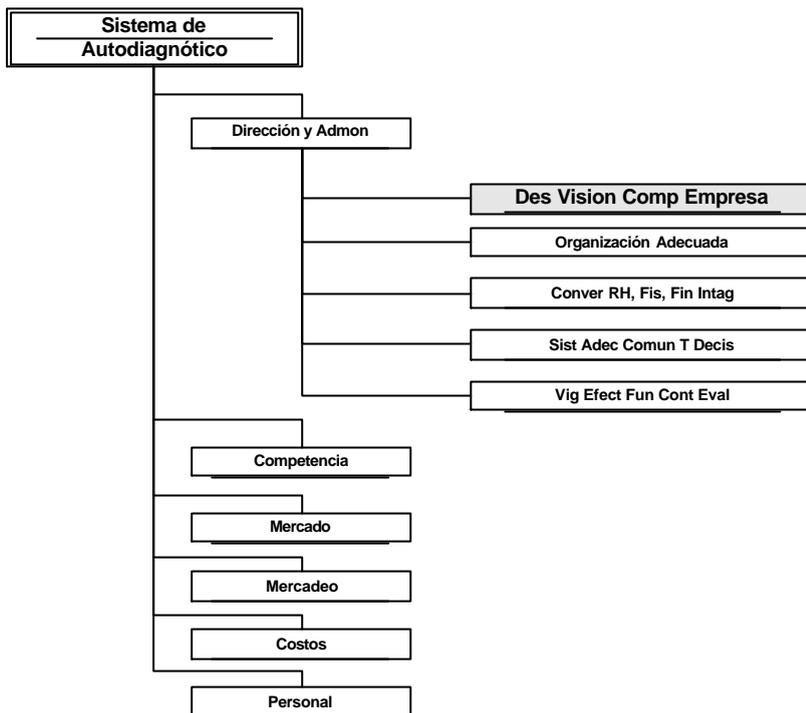
Utilización eficiente de los recursos de la empresa para su operación actual y su desarrollo futuro.

[Sistemas Adecuados de Comunicación y Toma de Decisiones](#)

Respaldo de información pertinente y oportuna para la toma de decisiones.

[Vigencia y Efectividad de la Función de Control y Evaluación](#)

Aprovechamiento de la experiencia adquirida en operación para traducirla en nuevas y mejores oportunidades.



Desarrollo de la Visión Competitiva de la Empresa

Las empresas son organismos activos con derecho a futuro. Puesto que existen en ambientes en los que hay otros que pueden tomar decisiones que les afecten, es importante trazar planes de desarrollo. La planeación, entendida como decisión anticipada, implica elegir uno de los caminos posibles como el más valioso o el más adecuado para realizarse.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

Misión compartida

Integración de objetivos y valores comunes a todos los grupos de interés.

**1**

¿Cómo se define y se comunica la misión de su empresa?

Los directivos han hecho una formulación explícita y la dan a conocer a todo el personal.

No se ha formulado explícitamente.

Se ha definido conjuntamente entre los directivos y los responsables de las principales funciones, como marco para la planeación estratégica.

Los directivos tienen cierta idea de la misión. No hay un esfuerzo especial de comunicación.

**2**

¿Cómo se transmiten los valores de su empresa de los líderes al resto del personal?

La presentación y discusión de los valores de la empresa forma parte del proceso de contratación del personal.

Los directivos procuran desarrollar su actividad de acuerdo con los valores convenidos, según los entiende cada uno.

No están formulados explícitamente ni se despliegan acciones para transmitirlos.

Los directivos y todo el personal actúan invariablemente en función de los valores y principios definidos.

**3**

¿Cómo se combinan los objetivos de servicio, de ganancia y de crecimiento de su empresa?

No se ha reconocido la necesidad de balancearlos o combinarlos.

Se tiene una visión de mediano plazo que permite posponer ganancias inmediatas para obtener resultados en las tres áreas.

Se tiene una visión integral del desarrollo de la empresa, que permite tomar decisiones equilibradas de crecimiento, basadas en un alto nivel de servicio y ganancias suficientes en el corto plazo.

Se considera la ganancia como objetivo esencial y los otros objetivos como deseables.

## **Sección B**

Análisis estratégico

Identificación de oportunidades y amenazas y desarrollo de líneas de acción para manejarlas.

**1**

¿Cómo se monitorean los diferentes entornos que pueden afectar a su empresa?

Se cuenta con mecanismos sistemáticos de consulta con clientes, proveedores, empleados y competidores, así como de otros entornos relacionados.

Se consultan fuentes escritas de información asociadas con el ramo.

Los efectos del entorno no se anticipan; se enfrentan cuando se presentan.

Se identifican y definen factores directos o indirectos que pueden afectar al negocio y se observa y anticipa su comportamiento.

**2**

¿Cómo se actúa frente a las oportunidades?

Se asignan tiempo y recursos a la identificación de nuevas oportunidades y al desarrollo de la capacidad de aprovecharlas.  
Se detectan sobre la marcha y se procura aprovecharlas cuando aparecen.  
Se crean nuevas oportunidades a partir del desarrollo original de nuevas combinaciones de los principales factores significativos del negocio.  
Se espera que se manifiesten y se estudia su viabilidad.

**3**

¿Cómo se actúa frente a las amenazas?

Se monitorean situaciones de amenaza y se crean reservas para hacerles frente.  
Cuando se vuelven reales se movilizan recursos para hacer frente a la situación.  
Se anticipan las amenazas y sus posibles consecuencias y se integran planes de contingencia que permitan prevenirlas o remediarlas de inmediato.  
Se espera a ver cómo les va a otros para actuar en consecuencia.

## **Sección C**

Ventajas competitivas

Integración de alianzas internas y con el exterior para reforzar la posición competitiva.

**1**

¿Cómo se identifican y establecen las ventajas que hacen a su empresa competitiva?

Se perfilan anticipadamente a partir del plan estratégico las principales ventajas que conviene desarrollar y se toman las acciones necesarias para construirlas y fortalecerlas.  
Se hacen comparaciones funcionales y de precios de los productos propios con los de los competidores.  
Se identifican las líneas de productos que generan el mayor valor para la empresa y se determinan sus principales ventajas productivas y comerciales.  
Se levantan encuestas entre los principales clientes para identificar las ventajas que ellos reconocen.

**2**

¿Cómo se actúa frente a la competencia?

Se procura conocer los precios y las características de sus productos que representan ventajas para los clientes y desarrollar opciones equivalentes.  
Se identifican mercados o nichos menos atractivos o menos accesibles para la competencia y se procura desarrollar ventajas para aprovecharlos.  
Se seleccionan las áreas del negocio que representan las mayores ventajas para la empresa y se desarrollan ventajas competitivas indiscutibles a través de la innovación.  
Se desconoce a la competencia.

**3**

¿Cómo se coordinan las actividades internas en su empresa para construir las ventajas competitivas?

Los encargados de las principales funciones elaboran conjuntamente la estrategia competitiva y se distribuyen la responsabilidad de desarrollarla.  
Los directivos identifican los campos de mayor interés, definen las ventajas que habrán de desarrollarse y asignan a cada área el papel que deberá jugar.  
Cada área de la empresa establece sus metas de desarrollo en función de sus propias capacidades.  
La dirección analiza las principales ventajas existentes y pone los medios necesarios para preservarlas.

**4**

¿Cómo se establecen alianzas para fortalecer la posición de su empresa?

La empresa depende exclusivamente de su capacidad interna para hacer frente al entorno y a la competencia.  
Se procura mantener con los proveedores una relación de confianza que asegure un interés recíproco constante.  
Se integran y encabezan redes o cadenas de cooperación productiva para incrementar el volumen de negocios y multiplicar las oportunidades para todos.  
Se procura participar en negocios conjuntos con otras empresas asumiendo claramente una parte de la responsabilidad por los resultados del conjunto.

## **Sección D**

Respuesta a grupos de interés

Reconocimiento y atención a las aspiraciones de los clientes, proveedores, accionistas y miembros del personal.

**1**

¿Cuál es la postura de su empresa frente a las expectativas de los clientes?

Toda la atención de la empresa se concentra explícitamente en la satisfacción de las expectativas de los clientes.  
Se realizan sondeos, encuestas y evaluaciones para anticipar las expectativas de los clientes y desarrollar los satisfactores adecuados.  
Se procura investigar en qué medida los productos de la empresa satisfacen las expectativas de sus clientes.  
Se trabaja continuamente junto con los clientes en el análisis de los principales factores de satisfacción o insatisfacción de sus expectativas.

**2**

¿Cuál es la postura de su empresa frente a las expectativas de los proveedores?

Se promueve la competencia entre los proveedores y se les exige servicio y buenos precios.  
Se desarrollan ligas estrechas con algunos proveedores para que conozcan más a fondo las necesidades de la empresa.  
Se procura seleccionar los mejores proveedores y apoyarlos para que desarrollen y mantengan servicio y precios convenientes.  
Se cuenta con un programa de desarrollo de proveedores, que permite establecer condiciones de mutuo desarrollo, respeto y beneficio.

**3**

¿Cuál es la postura de su empresa frente a las expectativas del personal?

Se procura contratar personal sumiso que no genere problemas laborales.  
Se tienen establecidas condiciones de salario y prestaciones equivalentes a las de otras empresas del ramo.  
La empresa considera a los empleados como “socios” y establece condiciones atractivas de trabajo que le permiten fortalecer la lealtad y el compromiso de sus integrantes.  
Se procura establecer términos de contratación y condiciones de trabajo más atractivos que los de la competencia.

**4**

¿Cuál es la postura de su empresa frente a las expectativas del entorno normativo y fiscal?

Se cuestionan la intervención, la burocracia y las exigencias del Gobierno a las empresas.  
Se participa con las autoridades en la definición y diseño de los

principales programas y políticas para anticipar problemas y establecer relaciones de mutuo crecimiento.

Se procura entender el sentido de las normas y asumir una actitud responsable respecto al comportamiento de la empresa con su entorno social, ecológico y político.

Se procura cumplir rigurosamente con la normatividad para evitar molestias y sanciones.

**5**

¿Cuál es la postura de su empresa frente a las expectativas de los accionistas?

Se procura generar buenas utilidades para que los accionistas estén satisfechos.

Se busca producir rendimientos sobre la inversión total que sean más ventajosos que los de empresas similares o competidoras.

Se persiguen resultados que permitan al mismo tiempo recuperar la inversión, remunerar adecuadamente el capital y crecer a un ritmo satisfactorio.

Se procura mejorar continuamente los resultados y los rendimientos para asegurar el crecimiento de la empresa.

## **Sección E**

Planeación y evaluación

Desarrollo sistemático de acciones de planeación con participación de los principales actores.

**1**

¿Cómo se establecen objetivos, metas y estrategias?

Los objetivos y metas se derivan del Plan Estratégico y se revisan periódicamente para ajustarlos a las circunstancias cambiantes.

Se hacen proyecciones de tendencias de ejercicios anteriores.

Se realiza un ejercicio anual de planeación en el que participan los responsables de las funciones principales.

Los directivos fijan los objetivos y metas y los dan a conocer al resto del personal.

**2**

¿Cómo se controla el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias?

Se definen cuotas y se mantiene una estrecha supervisión del personal responsable.

Se reportan periódicamente los resultados obtenidos para conocimiento de

los directivos.

Se tiene establecido un proceso sistemático de medición de avances, análisis y solución de problemas.

El sistema de seguimiento de avances permite identificar desviaciones oportunamente y tomar medidas preventivas mediante la intervención creativa de todos los responsables.

**3**

¿Cómo se difunden los planes estratégicos al personal de su empresa?

Se emiten comunicados escritos para informar a cada área sobre la estrategia y la participación que se espera que tengan en la realización de los planes.

Se genera un proceso participativo que permite que el personal no sólo conozca los planes en su versión final sino que participe en su elaboración.

Los planes sólo los conocen los directivos que los elaboran.

Los planes se dan a conocer a través de los responsables de cada área, quienes los discuten en reuniones de los grupos respectivos.

Resultados de la Evaluación

## **Dirección y Administración**

### **Desarrollo de la Visión Competitiva de la Empresa**

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



Los directivos han hecho su tarea en términos de definir y comunicar hacia dónde va la empresa: misión clara, visión retadora, comunicación efectiva de valores y equilibrio de metas en términos de servicio al cliente, ganancias para accionistas, empleados y

proveedores, así como capacidad de crecimiento de la organización, le confieren a su empresa el equivalente a “una personalidad fuerte y saludable” en un individuo.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Conviene establecer periódicamente una discusión sobre el propósito esencial y la visión del futuro de la empresa, pues sin este análisis es probable que su negocio dependa mucho de decisiones cotidianas de corto plazo que lo lleven a enfrentar de manera reactiva las oportunidades y amenazas del entorno.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Misión compartida , usted deberá:**

- Formular la misión de la razón de ser de la empresa y comunicarla eficazmente a todos sus miembros.

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



Probablemente la atención de los directivos esté concentrada en resolver los problemas cotidianos y simplemente no queda tiempo para reflexionar acerca oportunidades y amenazas. Conviene aislarse un poco de la actividad diaria y ver a la organización en perspectiva. Descubrirá que están pasando muchas cosas en el entorno que pueden convertirse en oportunidades. Habrá que agregar a esta exploración una dosis de datos cuantitativos que le permitan valorar en forma realista hacia dónde puede orientar a su empresa.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Análisis estratégico, usted deberá:**

- Identificar los factores del entorno cuyo comportamiento podría afectar más a su empresa y a sus productos y desarrollar o contratar las acciones necesarias para darles seguimiento.

- Generar sus propias oportunidades haciendo concurrir tendencias favorables del entorno con recursos y fortalezas de la empresa.
- Anticipar las tendencias del entorno que puedan traducirse en amenazas y preparar planes de contingencia para enfrentarlas si llegan a presentarse.

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



Es probable que en su empresa existan una serie de buenos deseos acerca de cómo mejorar sus prácticas para satisfacer lo que sus mercados solicitan mejor que la competencia. Probablemente ya ha podido concretar algunas de ellas pero falta consolidar una mejor coordinación de esfuerzos hacia el interior de la organización y crecer en su capacidad de fortalecerse externamente estableciendo alianzas con otras organizaciones.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

La falta de una estrategia para identificar y construir ventajas competitivas hace muy vulnerable al negocio, ya que hay pocas barreras para impedir que otros se queden con sus mercados. Conviene pensar en la manera de “diferenciarse y ser mejor”.

La competencia se da en el nivel de toda la empresa y no de productos o de áreas aisladas de su organización. Precisamente lo que puede hacer invencibles a sus competidores es su capacidad de integrar a todos sus miembros en un esfuerzo común. No se deje dividir: establezca una estrategia de competencia y desarrolle las fortalezas necesarias coordinadamente en toda su organización.

Su empresa hace honor al dicho de que “la mejor defensa es el ataque”, lo que le ha permitido contar con estrategias que mantienen alerta a toda la organización.

La capacidad para establecer alianzas seguramente ha permitido a su empresa multiplicar recursos para hacer frente a oportunidades y desarrollar ventajas frente a la competencia. Asimismo, ha logrado condiciones de negociación dentro de las alianzas que le permiten seguir creciendo.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Ventajas competitivas** , usted deberá:**

- Mantener o aumentar sus ventajas frente a los competidores mediante la mejora continua y la innovación tanto en productos y procesos como en organización.
- Integrarse en conglomerados o redes de organizaciones para aumentar su efectividad y multiplicar sus oportunidades a través de negocios conjuntos.

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



Sus respuestas indican que su empresa ha sido capaz de reconocer los valores que hay que cultivar en la interacción con sus principales interlocutores (clientes, proveedores, accionistas, financieros, empleados, representantes de la sociedad) y ha desarrollado la capacidad para negociar y establecer relaciones de mutuo beneficio. El reto para los gerentes será mantener el equilibrio entre las diferentes fuerzas para asegurar el crecimiento a largo plazo.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Es bueno que su empresa se esfuerce por conocer de primera mano las expectativas de sus clientes; sin embargo, no basta. Es preciso, además, que pueda transformar este conocimiento en ventajas competitivas no sólo de sus productos sino de toda la empresa. Procure que las expectativas de sus clientes sean conocidas por todos los miembros de su organización y sean su principal referencia para la creación de valor y por lo tanto de servicio.

Una relación marginal con los proveedores que sólo los vea como terceros con intereses en conflicto con los propios es insostenible. La empresa y sus proveedores hacen negocios juntos; a ambos les conviene que el otro haga buen negocio. No vea a sus proveedores como competidores sino como aliados y trate de que así lo vean ellos.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Respuesta a grupos de interés** ,**

**usted deberá:**

- Participar activamente en la definición y formulación de las expectativas de sus clientes.
- Establecer un programa de desarrollo de proveedores que permita asegurar condiciones de mutuo desarrollo, respeto y beneficio.

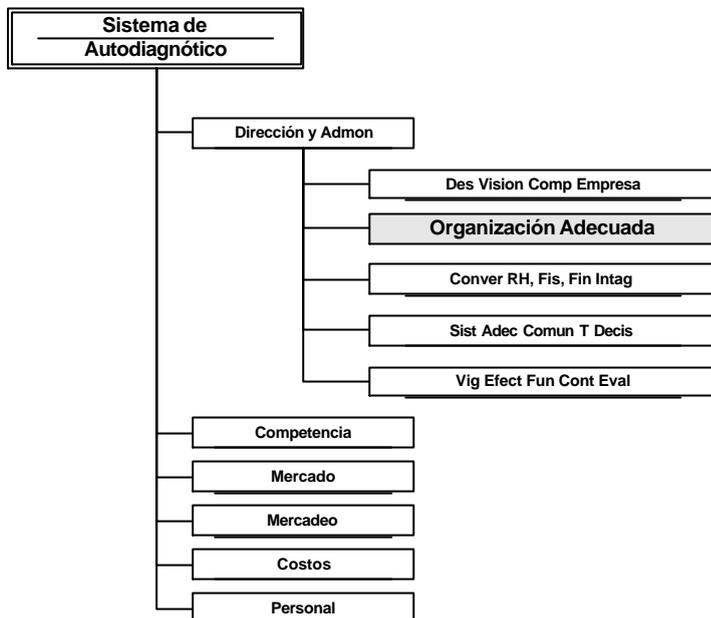
**En función de sus respuestas sobre la Sección **Planeación y evaluación** el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:**



Probablemente su organización esté “vacunada contra la planeación”. Si bien hay mucho mérito en el directivo que se ha movido a partir de “intuiciones” que le han resultado válidas en el pasado, el entorno tan complejo que rodea a las empresas hace cada vez más difícil que ésta navegue sin brújula y sin rumbo. Y si no se sabe a dónde llegar es probable que el tiempo de los directivos esté demasiado concentrado en “resolver los problemas correctamente” sin identificar los “problemas correctos” que haya que resolver.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Planeación y evaluación** , usted deberá:**

- Conferir la responsabilidad por los resultados a los propios encargados de realizar los planes y dotarlos de registros y medios sencillos para controlarlos.
  - Elaborar los planes a través de un proceso en el que participen todos los que después serán responsables de su ejecución y de sus resultados.
  - Establecer objetivos y metas a partir de un plan de desarrollo estratégico de la empresa y darles seguimiento a partir de indicadores que permitan identificar desviaciones y tomar acciones oportunas para corregirlas.
-



### Organización Adecuada

La visión moderna de las organizaciones se esfuerza más en entender cómo debe darse el flujo de trabajo dentro de la empresa, cómo puede optimizarse este flujo y cuáles son los indicadores más significativos para medir el avance, que en la definición de estructuras jerárquicas y descripciones estrechas de puestos que generalmente provocan que muchos problemas se queden en el aire.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

### Procesos de trabajo

Identificación y análisis de los principales procesos administrativos dentro de la empresa.

#### 1

¿Cómo se analizan y documentan los principales procesos administrativos de su empresa?

No se formulan por escrito; los empleados y obreros responsables ya los conocen.

Los procesos se documentan con la participación de los principales involucrados en su ejecución y se revisan continuamente para incorporar la experiencia acumulada.

Los supervisores conocen los procesos, entrenan al personal y los documentan sólo en caso de ser necesario.

Se cuenta con un área especializada que analiza los diferentes procesos y formula y registra los procedimientos formales para su ejecución.

**2**

¿Cómo se analizan los resultados de los diferentes procesos?

Se supervisa el cumplimiento estricto de los procesos pero no se reportan resultados.

Se formulan desde el principio los propósitos de cada proceso que se introduce y se informa periódicamente a los responsables sobre los resultados obtenidos.

Se detectan y atacan los incumplimientos de procesos administrativos de la empresa sólo cuando no se obtienen los resultados esperados.

Existe un sistema que permite que el personal, los responsables de área y los directivos conozcan los resultados de los procesos y analicen opciones para mejorarlos.

**3**

¿Cómo se ajusta la organización para aumentar la efectividad de los procesos?

Se identifican y estudian los problemas de comunicación que incidan en la efectividad de los procesos y se pide a los responsables que se pongan de acuerdo.

Siempre que se introducen o revisan procedimientos administrativos se exploran los posibles efectos de y hacia la organización y se ajustan de acuerdo con ellos.

La organización no se modifica; el personal conoce su trabajo y está acostumbrado a la organización actual.

El diseño y actualización de los procesos se desarrolla en grupos colegiados, que analizan paralelamente los efectos recíprocos con la organización y la ajustan según se requiera.

**4**

¿Cómo se desarrollan las relaciones externas de su empresa para mejorar sus procesos de trabajo?

Las alianzas y relaciones de cooperación forman parte del diseño conceptual de la empresa y los procesos se elaboran desde el principio con esa visión.

Algunos procesos internos se revisan para incorporar prácticas aprendidas de proveedores y clientes.

Se mantienen relaciones de cooperación con algunos otros actores de la cadena productiva y se ajustan los procedimientos internos para

facilitarlas y aprovecharlas.

Los procesos administrativos son asunto de la empresa y no están sujetos a influencia externa.

## Sección B

Políticas y procedimientos

Desarrollo e implantación de procedimientos formulados.

**1**

¿Cómo se establecen y actualizan las políticas de su organización?

No existen políticas definidas; los directivos intervienen cada vez que hay que tomar una decisión que se sale de la rutina.

Son establecidas por la Dirección como marco de referencia para la toma de decisiones en toda la organización.

Las políticas surgen de la experiencia cotidiana y se adoptan progresivamente según se van presentando y resolviendo los problemas.

Se elaboran, revisan y ajustan a través de un Comité de Políticas en el que participan los responsables de las principales funciones de la empresa.

**2**

¿Cómo saben los empleados lo que deben hacer?

Existen instructivos de las principales operaciones de la empresa, que deben ser seguidos por los empleados.

La intuición y la experiencia permiten a los empleados saber qué tienen que hacer.

El jefe da instrucciones verbales sobre lo que debe hacerse.

Se cuenta con un sistema de calidad que documenta lo que debe hacerse y facilita la introducción de mejoras continuas.

**3**

¿Cómo controlan los responsables el cumplimiento de los procedimientos?

Una instancia de control interno revisa periódicamente que las operaciones se realicen de acuerdo con los procedimientos.

Todos los procesos de la empresa están diseñados para realizarse desde el principio de acuerdo con los procedimientos.

Los supervisores de cada área vigilan el cumplimiento de los procedimientos y en caso necesario proponen cambios para ajustarlos a las circunstancias en que se aplican.

No se ejerce control sobre el cumplimiento de procedimientos.

## Sección C

### Indicadores de desempeño

Identificación y difusión de parámetros críticos para evaluar el desempeño de cada función y de la institución en su conjunto.

#### 1

¿Cómo se seleccionan los indicadores clave para controlar el avance de su empresa?

La dirección establece los indicadores que juzga necesarios y los comunica a los responsables de las funciones sustantivas para su instrumentación y seguimiento.

Se utilizan coyunturalmente indicadores convencionales: volúmenes de ventas, de producción y utilidad sobre las ventas.

Los responsables de cada área establecen sus propios indicadores clave. Los indicadores se establecen conjuntamente a partir del Plan Estratégico de modo que sean relevantes del avance en el desarrollo a largo plazo de la empresa.

#### 2

¿Cómo se organiza su empresa para crecer en cuanto al tamaño y al alcance de sus operaciones?

El crecimiento se define como variable estratégica a partir de los objetivos de participación en el mercado, previo análisis de oportunidades, amenazas y capacidades.

El crecimiento resulta como consecuencia natural de la operación efectiva de la empresa.

Se establecen metas lineales de crecimiento para cada área y para el conjunto.

Cada área determina su crecimiento deseable y manifiesta sus requerimientos de recursos.

#### 3

¿Cómo se organiza su empresa para incrementar la calidad de sus productos y servicios?

Se introducen mejoras siempre que es posible.

Se realizan encuestas periódicas entre los clientes para identificar qué mejoras conviene introducir.

Se tiene en operación un programa de Mejora Continua que estimula la

aportación de iniciativas de todos los miembros de la empresa para aumentar la satisfacción de los clientes.  
Todos los responsables de las áreas sustantivas proponen mejoras y la dirección resuelve si conviene invertir en ellas.

4

¿Cómo se organiza su empresa para mejorar la productividad del negocio?

Se analizan constantemente las instalaciones y los métodos productivos para buscar oportunidades de mejora en el aprovechamiento del equipo y la mano de obra.

Se hacen comparaciones con las empresas más productivas de la industria y se introducen mejoras en procesos e interacciones organizacionales para superarlos.

Se desarrollan continuamente mejoras e innovaciones originales dirigidas a aumentar la productividad y la competitividad.

Se llevan a cabo pláticas con el personal para exhortarlos a mejorar su productividad.

Resultados de la Evaluación

### **Organización Adecuada**

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



Las tecnologías disponibles hoy en día afectan de manera significativa los procesos de trabajo, sin importar el tamaño de la empresa. Sus respuestas indican que su empresa tiene la flexibilidad necesaria para captar las nuevas tendencias y reacomodar recursos tanto internos y externos, para lograr la efectividad y eficiencia de los procesos.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

La aplicación de los procesos establecidos no es una simple medida de orden; la razón principal para cumplirlos es el logro de los propósitos previstos. Es importante contar con diagramas de flujo y metodologías de los procesos, que generen la posibilidad de medirlos y consecuentemente de mejorarlos.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Procesos de trabajo , usted deberá:**

- Evaluar periódicamente los resultados de la aplicación de los procesos y proponer mejoras o adecuaciones a partir de aportaciones de todos los que participan en su instrumentación y ejecución.

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



Probablemente su empresa aún depende excesivamente de las decisiones que toman los dueños o directivos para cada aspecto que se sale de la rutina, generando muchos cuellos de botella. Podría ser conveniente realizar un ejercicio de documentación de las mejores prácticas de la empresa con la participación de los empleados, como base para iniciar el proceso de establecimiento de políticas y procedimientos.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Las políticas proporcionan un marco más seguro y homogéneo para decidir. Si en su formulación participan los propios actores que habrán de aplicarlas las decisiones serán mejores y más oportunas. Propicie, como hasta ahora, el establecimiento y aplicación de políticas que se revisen y ajusten cada vez que sea necesario con la participación de los propios directivos.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Políticas y procedimientos , usted deberá:**

- Contar con procedimientos flexibles, escritos y registrados, basados en un sistema de

calidad que estimule la introducción de mejoras continuas.

- Contar con un sistema de medición de desviaciones en el cumplimiento de los procedimientos establecidos y su efecto sobre los resultados.

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



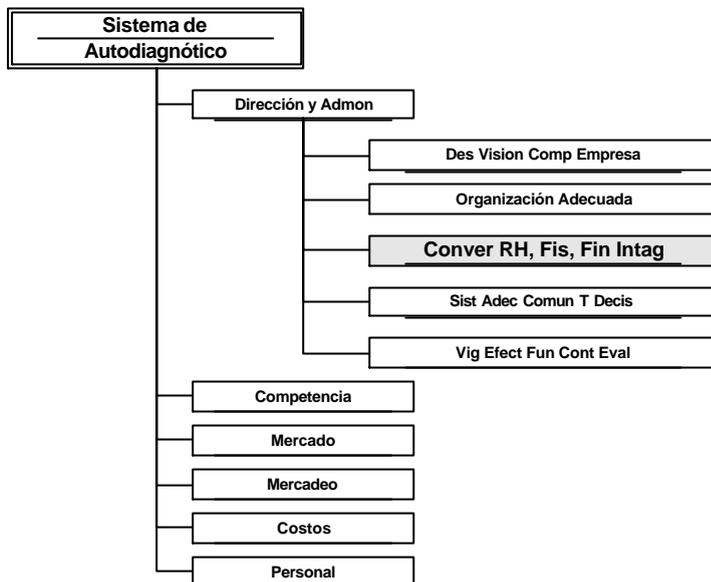
Sus respuestas sugieren que el proceso de crecimiento de su empresa depende más de factores externos, ajenos a su control, que de un esfuerzo consistente por mejorar los indicadores de resultados globales y de cada una de las áreas. Conviene acercarse a la “cultura de la medición” tanto hacia el interior de la empresa como en la comparación con la competencia, como una forma de empezar a identificar oportunidades de mejora que sin costar mucho disparan el proceso de crecimiento.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Su capacidad para determinar cuándo y cómo crecer le da una ventaja sobre sus competidores, pues le permite ver su posición de manera estratégica dentro del mercado, sin importar qué tamaño tenga.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Indicadores de desempeño** , usted deberá:**

- Establecer un sistema de indicadores significativos del desempeño de la empresa y de la contribución de cada una de sus áreas.
- Contar con instancias responsables de la mejora y proyección continuas de productos y servicios hacia una mayor satisfacción de los clientes.
- Contar con indicadores de productividad y competitividad y con programas e incentivos para mejorarlos continuamente.



Convergencia de Recursos Humanos, Físicos, Financieros e Intangibles

El problema de los recursos no es que sean muchos o pocos; tiene que ver con la capacidad de acceder a ellos y utilizarlos en el momento en que se necesitan y también con la capacidad para aprovecharlos de tal manera que sean de excelente calidad y se dirijan a objetivos valiosos.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

Equipamiento

Criterios de evaluación del rendimiento de las inversiones en equipo e instalaciones.

**1**

¿Cómo se establecen y satisfacen los requerimientos de maquinaria y equipo de producción?

Se analizan continuamente las operaciones y se adquieren o desarrollan equipos de producción para lograr mejoras en la productividad global de la empresa.

Se procura estar al tanto de las novedades que aparecen en equipos de interés para la empresa y, en su caso, se estudia la introducción de nuevas máquinas.

Se tienen expedientes de todos los equipos, a través de los cuales se reconocen sus ciclos de vida y se atienden sus necesidades de mantenimiento, actualización o reposición.

Se procura mantener operante la planta física existente y se reemplazan las máquinas que dan más problemas.

## 2

¿Cómo se establecen y satisfacen los requerimientos de inmuebles e instalaciones?

Las necesidades de espacio e instalaciones se determinan y dimensionan a partir de un Plan Regulador de largo plazo que toma en cuenta los planes de crecimiento y las posibles estrategias de cooperación productiva con otras empresas.

Se tienen establecidos estrategias y mecanismos para racionalizar el uso de espacios e instalaciones.

Se procura contar con espacios e instalaciones suficientes para la operación actual y con provisiones para el crecimiento futuro.

La propia operación y el crecimiento de la empresa van poniendo en evidencia las necesidades de espacio e instalaciones. Se atienden conforme aparecen.

## 3

¿Cómo se establecen y satisfacen los requerimientos de uso de vehículos y transportación?

Todas las adquisiciones de vehículos se sujetan a análisis de la relación costo/beneficio y se resuelven en función de los resultados buscados.

Cada una de las áreas elabora y presenta propuestas de adquisición de vehículos debidamente justificadas, para aprobación de la Dirección.

Hay una política de adquisición y operación de vehículos; las decisiones específicas se toman a partir de criterios tanto de rentabilidad como de calidad del servicio.

Los vehículos de la empresa son asignados u operados por los responsables de servicios generales.

## 4

¿Cómo se mantienen operativos los recursos de informática y telecomunicaciones?

Se cuenta con contratos de mantenimiento para asegurar la continuidad de la operación.

Se promueve activamente la modernización del equipo y la capacitación del personal a través de iniciativas que se justifican económicamente por sus resultados.

Se invierte continuamente en la capacitación y la actualización de los

responsables de su operación y se da a los equipos el mantenimiento adecuado.

Se está al tanto de los nuevos desarrollos que aparecen en el mercado y se procura incorporarlos oportunamente.

## Sección B

Recursos humanos

Creación de condiciones adecuadas para el máximo aprovechamiento de la capacidad del personal

**1**

¿Cómo contribuye la estrategia salarial a la atracción y retención de personal?

Se tiene establecido un sistema de compensación a través del cual el personal comparte los beneficios derivados de lograr resultados sobresalientes para la empresa.

Se manejan los salarios oficiales o los mínimos que se acostumbran en la región.

Se tiene una estrategia de competitividad salarial basada en estudios pertinentes, para atraer y retener al mejor personal de la región.

Se ofrecen salarios comparables a los de empresas similares en la región y se complementan con bonos o incentivos al personal sobresaliente.

**2**

¿Cómo se desarrollan las capacidades del personal operativo?

Se desarrollan algunas acciones de capacitación orientadas a superar deficiencias puntuales.

Se cuenta con un programa que contempla no sólo aspectos técnicos sino también de desarrollo integral.

El personal operativo se capacita sobre la marcha, ayudado por sus compañeros.

Existe un programa orientado a desarrollar habilidades multifuncionales en todo el personal, complementado con otros sistemas tales como calidad total, compensación por resultados, etc.

**3**

¿Cómo se desarrollan las capacidades del personal gerencial?

Los directivos establecen su estilo y se espera que el resto del personal se amolde a su manera de dirigir.

Se promueve la participación de los directivos en eventos específicos de

desarrollo gerencial.

Se han establecido parámetros de desempeño gerencial y se cuenta con un plan de desarrollo para que el personal involucrado obtenga el perfil requerido.

Además de las acciones tendientes a desarrollar el perfil gerencial a nivel individual, se introducen prácticas gerenciales innovadoras a nivel de toda la organización.

**4**

¿Cómo se asegura un clima adecuado de trabajo?

Hay una mística según la cual los conflictos se expresan y solucionan siempre abiertamente en el momento en que se presentan.

Se establecen reglas explícitas para las relaciones y se procura separar de la empresa a quienes no las siguen.

Se depende de los supervisores para que mantengan el orden dentro de sus grupos de trabajo.

Se realizan sondeos esporádicos entre el personal para detectar problemas de clima laboral y se instrumentan los cambios que resulten necesarios.

## **Sección C**

Recursos financieros

Fuentes internas y externas de recursos financieros para operar y para crecer.

**1**

¿Cómo se integran las aportaciones de capital necesarias para crecer?

Se aceptan aportaciones de otros socios de confianza siempre que los fundadores mantengan el control.

Se negocia activamente la participación de nuevos socios que además de capital aporten otras habilidades o contactos relevantes para el futuro de la empresa.

Tanto el capital original como las nuevas aportaciones necesarias para crecer pertenecen en su totalidad a los socios fundadores.

Los planes de crecimiento se subordinan a las disponibilidades de capital de los socios y a la generación de efectivo resultante de la operación.

**2**

¿Cómo se accede a financiamientos externos para crecer?

Las solicitudes de créditos externos suelen orientarse principalmente a las necesidades de capital de trabajo a corto plazo.

Se cuenta con planes financieros a largo plazo derivados de la Planeación Estratégica y se negocian anticipadamente los recursos necesarios. Se procura operar sin créditos externos y moderar las operaciones y las ambiciones de crecimiento en función de ello. Algunos proyectos de inversión se financian parcialmente con recursos externos cuando los generados por la operación y los aumentos de capital no alcanzan para realizarlos oportunamente.

**3**

¿Cómo se canalizan los resultados de su empresa para apoyar su crecimiento?

Con objeto de tener más recursos para crecer, a veces se sacrifican gastos en mantenimiento, salarios, calidad de materias primas, etc. Se invierte en proyectos promisorios de desarrollo, cuyas tasas de recuperación y probabilidad de éxito se estudian cuidadosamente. Se destinan recursos a iniciativas para aumentar los márgenes de utilidad tales como acciones de reducción de costos o de generación de mayor valor para el cliente. Las utilidades, aunque sean reducidas, se reinvierten en el crecimiento del negocio.

## **Sección D**

Recursos intangibles

Reconocimiento y aprovechamiento de recursos intangibles tales como marcas, patentes, crédito mercantil.

**1**

¿Cómo se asegura el acceso a fuentes de información y contactos relevantes para su empresa?

La empresa considera la calidad de las redes de información y de contactos como una verdadera inversión y desarrolla acciones sistemáticas para fortalecer esta dimensión. Se monitorea permanentemente la información relevante para la empresa a través de la Dirección o de un profesional responsable de esa función. Se procura participar en ferias y congresos relacionados con la especialidad del negocio. Se ha analizado a conciencia la cadena productiva a la que pertenece el negocio para identificar qué fuentes de información y contactos se necesitan cultivar.

**2**

¿Cómo se desarrolla y valora el potencial tecnológico de su empresa?

Toda la información relativa a equipos, procedimientos y métodos de trabajo utilizados se documenta y registra para facilitar la comunicación tecnológica dentro de la empresa.

Aunque se utiliza tecnología del dominio público se procura dominarla.

Se hacen adaptaciones y mejoras a la tecnología, las cuales se documentan y registran para ir diferenciando la tecnología propia respecto a las de uso común en la industria.

La empresa invierte en desarrollo de tecnología propia, creando con ello un nuevo tipo de activo.

### 3

¿Cómo se valora y desarrolla la imagen de su empresa?

Se ha invertido en la imagen del producto, empaque y marca.

Además del cuidado de la imagen física de la empresa se tiene establecida una política de servicio que ha creado un prestigio reconocible por los clientes y por el entorno social.

Además de la imagen del producto y de la marca se invierte en el desarrollo de una imagen corporativa.

Nuestros clientes nos conocen y ya saben cómo ubicarnos.

Resultados de la Evaluación

## Convergencia de Recursos Humanos, Físicos, Financieros e Intangibles

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



Sus respuestas indican que existe una cultura de administración de recursos físicos que va más allá de tenerlos o no tenerlos y que se concentra en la pregunta de “para qué tenerlos”. Este enfoque liga las decisiones acerca de los recursos con los resultados que se esperan y permite moverse con mayor flexibilidad.

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



Probablemente en su empresa se busca minimizar el costo de la mano de obra y al igual que en otras áreas se gasta lo mínimo para no afectar las utilidades. Conviene repensar esta estrategia y para ello puede ayudarse con estudios que le permitan cuantificar los costos ocultos derivados de errores por falta de capacitación; productividad baja por falta de motivación y visión estrecha del crecimiento por falta de talento empresarial.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Sus respuestas indican que ha encontrado la manera de hacer partícipes a sus empleados de los beneficios económicos de la empresa derivados del buen desempeño de sus integrantes. Esta práctica le permite contar con un capital

humano motivado hacia el logro de resultados.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Recursos humanos , usted deberá:**

- Procurar el máximo desarrollo de las capacidades de todo el personal tanto individualmente como en grupos.
- Preocuparse especialmente de la formación y desarrollo de capacidades gerenciales, tanto para los directivos actuales como para quienes probablemente los reemplazarán en el futuro.
- Asumir una actitud abierta a la participación y a la crítica, que estimule al personal a expresar todo lo que pueda contribuir al mejoramiento de la empresa.

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



Su empresa ha logrado operar con una combinación adecuada de precio, volumen de ventas y costos de operación que le permite asumir los costos de financiamiento y acceder a recursos frescos para crecer. Esta práctica indica que se domina no sólo el flujo del trabajo sino el flujo de los recursos financieros que hace posible que haya trabajo.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Es muy probable que su empresa haga las cosas de manera muy similar a la competencia y su única manera de mantenerse es bajando precios y ganando poco. Conviene explorar a fondo oportunidades para generar mayor valor

agregado que le permitan moverse hacia mercados de mayor potencial.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Recursos financieros , usted deberá:**

● Perseguir sistemáticamente una mezcla de negocios que asegure flujos de caja suficientes para impulsar y desarrollar oportunidades de crecimiento.

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



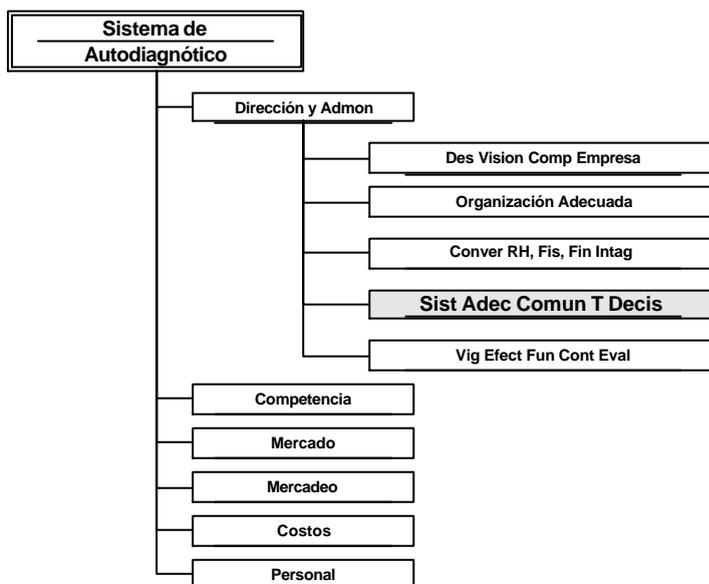
Es importante que entienda y acepte que algunos de sus activos más importantes son intangibles, es decir: su empresa ha invertido en ellos, constituyen valores significativos para su desarrollo y debe procurar su máximo aprovechamiento. No subestime sus inversiones en información, contactos de negocios, organización, capacidad tecnológica, imagen de marca o imagen corporativa. Puede que su contador no considere necesario llevar registros, si en la operación pasada ya dio por absorbidos sus costos, pero usted. debe tenerlos bien presentes ya que le dan más valor a su empresa.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Su empresa ha comprendido que la tecnología más productiva es la que se nutre tanto de los avances en el conocimiento como de la asimilación conciente de la experiencia productiva. Más que un insumo, la tecnología es uno más de los productos de su empresa que progresivamente la va diferenciando de sus competidores. Resguarde e incremente su tecnología como parte esencial de su patrimonio.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Recursos intangibles**, usted deberá:

- Fortalecer sus fuentes de información, contactos y relaciones con otras empresas del mismo giro o de las mismas cadenas productivas.
- Procurar y conservar una identidad de empresa asociada a una imagen de prestigio, calidad y servicio al cliente y a la sociedad.



Sistemas Adecuados de Comunicación y Toma de Decisiones

Las empresas asumen una dirección, no sólo en sentido formal sino también real: se dirigen a propósitos que en el fondo son los que las mueven. Deben tener muy claro quiénes deciden y cómo determina hacia dónde van y a qué velocidad.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

Sistemas de información

Capacidades, recursos e instancias de comunicación y de manejo de información.

**1**

¿Cómo se asegura que en su empresa la comunicación fluya en todas direcciones?

Se mantienen abiertos varios canales de comunicación posibles (juntas, intranet, bases de datos compartidas, etc.) que aseguran flujos de información significativa en todas direcciones.

Los directivos controlan todos los flujos de información formal y deciden su contenido.

Las comunicaciones formales entre grupos se hacen preferentemente por escrito, de modo que quede constancia.

Se promueve la comunicación a través de contactos y reuniones de trabajo cuyas principales conclusiones se reportan y circulan por escrito.

**2**

¿Cómo se asegura la calidad de la información que utiliza su empresa?

Se procura que todos los miembros del personal sepan cómo y para qué se va a usar la información que generan o registran.

Sólo se hace circular la información que la propia dirección emite o selecciona.

Se ejerce control sobre las fuentes originales de la información que se difunde, la cual se registra en formatos diseñados expresamente para ello.

Se cuenta con un sistema de calidad total dirigido a las fuentes y registros de información, la cual invariablemente se analiza en grupos de trabajo en los que participan las áreas interesadas.

**3**

¿En qué medida se utilizan las nuevas tecnologías de información para facilitar la comunicación?

Se dan toda clase de facilidades para que los miembros del personal generen flujos de información significativa entre sí, con la dirección o con el exterior de la empresa aprovechando los medios tecnológicos puestos a su alcance.

No se utilizan con este propósito.

Se cuenta con redes internas de computadoras a través de las cuales los miembros del personal pueden acceder a información significativa generada centralmente.

Se han hecho inversiones en equipo de cómputo y telecomunicaciones y se capacita al personal para su uso.

## Sección B

Cooperación y toma de decisiones

Acuerdos relativos a distribución de la autoridad y la responsabilidad a todo lo ancho de la organización.

**1**

¿Cómo se estructura la capacidad de solucionar problemas?

Los problemas se resuelven donde surgen, a menos que involucren a personal de otras áreas, en cuyo caso los responsables de las mismas deciden.

Siempre que los miembros del personal se encuentran con algún problema lo reportan para que los directivos lo solucionen.

La empresa ha desarrollado una cultura de análisis y solución de problemas que le permite incluso anticiparse a problemas potenciales.

Cuando aparecen síntomas de problemas, se llevan a cabo reuniones de análisis para identificar sus causas y se buscan acuerdos entre los involucrados para encontrar y aplicar la solución.

**2**

¿Cómo se distribuye la autoridad y la responsabilidad en su empresa?

Los empleados están acostumbrados a comunicar los problemas y a recibir instrucciones.

Existe una cultura orientada a procesos en que las diferentes áreas se reconocen entre sí como “clientes” o “proveedores”. La responsabilidad se comparte y la autoridad se delega en quien pueda enfrentar mejor los riesgos.

Se tienen establecidos mecanismos participativos de consulta y toma de decisiones a través de los cuales se identifican y resuelven los problemas.

La autoridad se concentra en los jefes formales, que retienen el poder para la toma de decisiones.

**3**

¿Cómo se detectan e incorporan las sugerencias de los empleados?

Cuando los empleados tienen sugerencias, usualmente las comunican a su supervisor directo.

Se cuenta con un programa de mejora continua a través del cual se reciben, analizan e incorporan sistemáticamente las sugerencias de los empleados.

Existe un buzón de sugerencias que es utilizado por algunos empleados.

Se tienen instrumentados mecanismos para premiar las sugerencias de los empleados que reditúan beneficios para la empresa.

Resultados de la Evaluación

### **Sistemas Adecuados de Comunicación y Toma de Decisiones**

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



Sus respuestas indican que su empresa ha logrado que fluya información oportuna y veraz y ha podido crear mecanismos de comunicación especializados en problemas operativos, tácticos y estratégicos. Es muy probable que como consecuencia de esta práctica haya aumentado el número de decisiones acertadas.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

La oportunidad más importante que le proporcionan las nuevas tecnologías de la información no es la vigilancia y el control sino la capacidad de decisión. Usted (y también sus colaboradores) puede tomar mejores decisiones si conoce mejor y oportunamente el problema.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Sistemas de información** , usted deberá:**

- Contar con sistemas de registros y reportes sencillos y significativos y facilitar el acceso a ellos a través de medios informáticos adecuados.

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



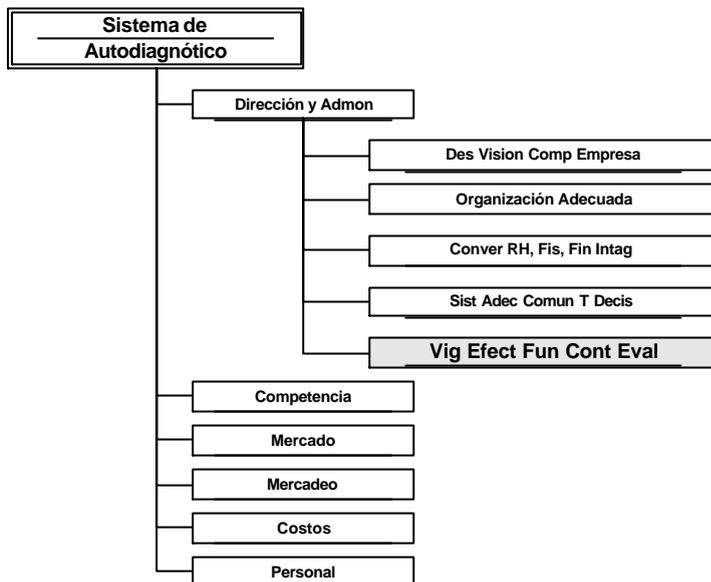
Sus respuestas indican que su empresa depende excesivamente de la iniciativa de los directivos o dueños para que ocurra algo. Puede suceder que como resultado de esta práctica los directivos se vean inundados de problemas grandes y pequeños y cuando tengan que decidir se encuentren sin suficiente información para tomar decisiones acertadas. Conviene explorar su capacidad directiva desde la perspectiva de su habilidad para desarrollar talento empresarial en sus colaboradores.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Casi ningún problema tiene una sola raíz, como casi ninguno tiene una sola solución que dependa de una sola persona. Su empresa parece haber entendido que la capacidad de resolver problemas es una característica de las organizaciones en su conjunto y que para desarrollarla no basta con que cada uno de los individuos que la integran sepa cómo abordarlos: deben saber también como colaborar entre sí para resolverlos, compartiendo el riesgo o el éxito, según sea el caso.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Cooperación y toma de decisiones** , usted deberá:**

- Estimular activamente y aprovechar realmente la generación de sugerencias del personal para mejorar las operaciones y los resultados.
  - Procurar que todos los miembros de su organización asuman la responsabilidad que les corresponde y proporcionarles el apoyo y el reconocimiento de autoridad que requieran.
-



### Vigencia y Efectividad de la Función de Control y Evaluación

La evaluación es una función esencial en las empresas que permite afirmar no sólo que están haciendo bien las cosas sino también que están dedicadas a lo que hay que hacer. No sólo se refieren a productos y resultados sino también al crecimiento y al futuro probable de la empresa.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

Procesos de control

Instancias y procedimientos de control de los recursos y los resultados.

**1**

¿Cómo se realiza la revisión de avances?

Las diferentes áreas preparan y presentan informes de acuerdo con su criterio acerca de lo que hay que reportar.

Sólo se revisan avances por excepción, cuando aparece un síntoma que indica que podría haber problemas.

Se cuenta con indicadores significativos para toda la empresa, que permiten medir sobre la marcha los resultados obtenidos y se reportan periódicamente.

Todas las actividades o proyectos significativos tienen calendarios establecidos y se les da seguimiento.

**2**

¿Cómo participan las personas en el control de sus propios avances?

Se cuenta con estadísticas que permiten establecer cuotas para las diferentes labores; los supervisores verifican el cumplimiento de las mismas.

Se definen diariamente las cargas de trabajo de cada persona; los supervisores miden y juzgan los avances.

Se proporciona a los trabajadores información acerca de cómo van en relación con las metas establecidas y se cuenta con instancias de supervisión para atender desviaciones.

Se tienen instrumentados sistemas de autogestión que permiten a los empleados registrar y valorar los avances, así como realizar sugerencias para agilizar o mejorar el trabajo.

**3**

¿Cómo se evalúan los resultados de la organización?

No se cuenta con un mecanismo establecido de evaluación; los directivos se guían por los resultados cotidianos de operación.

Se realizan sondeos con clientes, proveedores, empleados y socios como base para retroalimentar el desempeño de la empresa, evaluar resultados y replantear estrategias.

Se utilizan indicadores económicos (utilidades, rentabilidad) como los únicos parámetros para evaluar resultados.

Se realizan ejercicios periódicos de evaluación en los que participan los directivos, que permiten revisar resultados y replantear estrategias.

## **Sección B**

Cumplimiento de compromisos

Indicadores de desempeño de la empresa en su relación con cada uno de sus grupos de interés.

**1**

¿Cómo se asegura el cumplimiento oportuno de los compromisos de su empresa hacia sus clientes?

Cada uno de los vendedores persigue personalmente sus pedidos en la fábrica.

Se tiene establecido un sistema de control de producción cuyos programas son conocidos por los vendedores y los clientes.

Antes de contraer compromisos de entrega, los vendedores verifican con la fábrica para asegurarse de que pueden cumplirlos.

Se cuenta con un sistema de calidad total en el que los compromisos de entrega a los clientes son los que generan y determinan la actividad productiva.

**2**

¿Cómo se asegura la lealtad, efectividad y calidad de los proveedores?

Se procura interesar a los proveedores en los productos y procesos de la empresa y se promueven sus posibles contribuciones para mejorarlas.  
Se cuenta con un programa de desarrollo de proveedores, que los convierte en aliados valiosos para la empresa.  
Se procura cumplir oportunamente con los compromisos de pago.  
Se promueve activamente la cooperación de los proveedores en la definición de especificaciones y el desarrollo de opciones de mayor valor o menor costo.

**3**

¿Cómo se promueve la lealtad, permanencia y desarrollo del personal de su empresa?

La empresa tiene una política clara de respeto y apoyo al desarrollo de sus trabajadores, que ha servido para construir relaciones flexibles de mutuo apoyo y crecimiento.  
Existe un clima de trabajo que incentiva la cooperación y la superación; la empresa compensa los esfuerzos especiales realizados por sus trabajadores.  
Se cumplen rigurosamente las leyes laborales y los convenios específicos con los trabajadores.  
Se procura ofrecer siempre ventajas mayores que las usuales en la industria tanto en salarios como en capacitación y condiciones generales de trabajo.

Resultados de la Evaluación

### **Vigencia y Efectividad de la Función de Control y Evaluación**

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



Sus respuestas indican que su empresa utiliza mecanismos directos para controlar el avance y los resultados, sustentados fundamentalmente en la figura del supervisor. Conviene explorar el beneficio adicional que aportan los registros sistemáticos, ya que hacen que el proceso sea más objetivo y las personas involucradas puedan participar de manera más responsable en el control de su propio trabajo.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Procesos de control**, usted deberá:**

- Establecer indicadores de desempeño adecuados y revisar periódicamente los resultados obtenidos en relación con cada uno.
- Lograr que cada uno de los miembros de su personal adopte como propios los objetivos de la empresa y pueda medir por sí mismo los avances a través de los indicadores de desempeño.
- Establecer y revisar periódicamente resultados medibles que sean significativos para el desarrollo estratégico de la empresa.

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



Sus respuestas hacen pensar que su empresa prefiere actuar como las demás empresas comunes en su industria. No se conforme con lo mínimo; su empresa no es mínima para usted ni mucho menos debe serlo para sus principales actores: sus clientes, proveedores, empleados y accionistas. Analice los hábitos o prácticas gerenciales que están provocando niveles de incumplimiento o de mediocridad totalmente inaceptables.

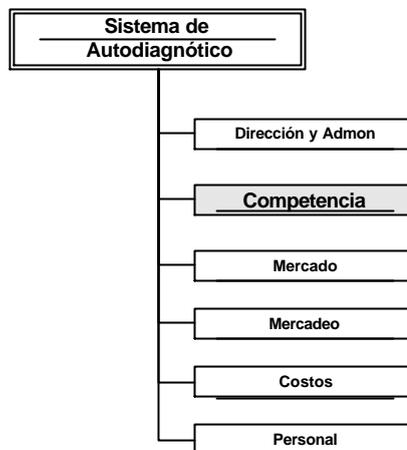
**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Su empresa ha logrado establecer una relación madura con sus empleados, que es la base para generar lealtad, compromiso y sentido de crecimiento. Conviene analizar esta práctica no sólo a la luz del beneficio interno mutuo sino de la creación de una nueva cultura empresarial a nivel de la región y del país.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Cumplimiento de compromisos**, usted deberá:**

- Respalda el cumplimiento oportuno de todos sus compromisos con una organización en la que todos compartan el reto y el orgullo de lograrlo.
- Procura contar con sus proveedores como verdaderos aliados de su empresa.

El **segundo menú**, que se considero importante para el presente estudio es el de Competencia, a fin de evaluar y tomar como referencia el desarrollo de la empresa en mercados nacionales para el momento en que se desee ofrecer el producto mas allá de las fronteras.



### Competencia

¿Hasta qué punto la empresa puede sostener a lo largo del tiempo una posición siempre competitiva a pesar de las acciones que despliegan sus competidores?

[Conocimiento de los competidores](#)

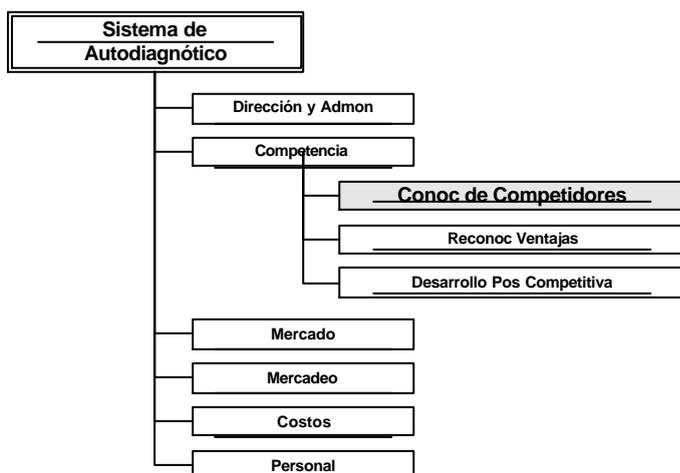
Capacidad de ubicar a la empresa y sus productos en su entorno competitivo

[Reconocimiento de ventajas y desventajas](#)

Identificación de las principales oportunidades competitivas de la empresa

[Desarrollo de la posición competitiva](#)

Capacidad para asumir y conservar una posición competitiva sustentable a largo plazo.



### Conocimiento de los competidores

La información se ha convertido en uno de los recursos más valiosos del mundo moderno. En este caso es importante que usted sepa reconocer a su competencia

y, una vez detectados los jugadores importantes, hay que saber aprender de ellos. Hay muchas cosas que se aprenden al analizar los aciertos del competidor; también es importante mirarse al espejo para saber en dónde falla y en dónde tiene éxito la estrategia propia.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

Identificación de los competidores

Reconocimiento de los principales competidores y sus posibles fuentes de ventaja.

**1**

¿Cómo se conoce la distribución de la participación en el mercado?

Por medio del levantamiento directo de entrevistas o cuestionarios.  
Mediante encuestas entre los miembros de cámaras o asociaciones.  
Mediante estimaciones basadas en información parcial no representativa.  
A través de estudios realizados ex-profeso.

**2**

¿Cómo se identifican los argumentos comerciales de la competencia?

A través de declaraciones de sus distribuidores.  
Mediante discusiones directas con sus clientes.  
A través de un comité interno de análisis de la competencia.  
A través de sus campañas publicitarias.

**3**

¿Cómo se identifica a los competidores líderes?

A través de proyecciones de crecimiento de su participación en el mercado.  
A través de encuestas entre los principales clientes potenciales de los productos.  
Mediante la observación sistemática de las innovaciones que introducen.  
A través de sus índices de participación en el mercado.

**4**

¿Cómo se identifican innovaciones o modas que determinan las ventajas competitivas?

Se detectan inmediatamente después de que aparecen en el mercado.  
Mediante la observación continua de los competidores líderes.  
A través de publicaciones avanzadas de otros países.  
A través de la observación anticipada de tendencias de los factores determinantes.

## Sección B

Productos y estrategias de la competencia

Comparación con los productos y la estrategia propios de la empresa.

**1**

¿Cómo se reconocen los factores de preferencia de los clientes hacia los competidores?

Se deducen a partir de observar el comportamiento de las ventas.  
Se realizan encuestas periódicas entre los consumidores.  
Se levanta periódicamente información a través de la cadena de distribución.  
Se hacen e interpretan periódicamente estudios comparativos sobre las características y ventajas de cada uno.

**2**

¿Cómo se comparan los productos propios con los de la competencia?

Se elaboran tablas comparativas de precios y condiciones de ventas.  
Se hacen estimaciones de la rentabilidad de las distintas opciones.  
Se elaboran estudios comparativos integrales que incluyen precios y características técnicas.  
Se evalúa el comportamiento de sus aplicaciones en cada uno.

**3**

¿Cómo se incorporan mejoras basadas en el análisis de la competencia?

Se desarrollan ventajas adicionales para superar las de la competencia.  
Se introducen las que tengan posibles efectos para mejorar costos.  
Se copian directamente las que se consideran de mayor éxito.  
Se seleccionan e introducen aquellas que tengan mayor influencia sobre el volumen de ventas.

**4**

¿Cómo se enfrenta la competencia por los mejores canales de distribución?

La empresa se hace cargo directamente de su distribución.  
Se cuenta con un programa integral que incluye financiamiento de inventarios y apoyo publicitario.  
Se ofrece asistencia técnica permanente para el movimiento de los productos de la empresa.  
Se ofrecen mayores descuentos que los de la competencia.

**5**

¿Cómo se anticipan los movimientos de la competencia?

Generalmente se reacciona ante hechos consumados.  
Se atiende permanentemente a los clientes para identificar oportunidades de mejora.  
Se mantiene una posición de liderazgo en el mercado.  
Se observan y registran sus patrones de comportamiento.

Resultados de la Evaluación

### Conocimiento de los competidores

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



Sus respuestas indican que ya está utilizando mecanismos formales de exploración de información relevante de la competencia. Probablemente le sirva pensar en donde se van registrando los avances propios y los de la competencia, e

identificar áreas en las que todavía debe profundizar más en cuanto a sus fuentes y métodos de información.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Aunque la operación de su empresa sea pequeña conviene desarrollar mecanismos que le permitan investigar su nivel de participación; esta información le puede ayudar a segmentar más claramente a sus prospectos, analizar cómo se reparte el universo de clientes, e identificar posibles nichos de oportunidad.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Identificación de los competidores** , usted deberá:**

- Identificar los argumentos comerciales de los competidores a través de la comparación directa con los propios mediante un comité interno constituido con ese propósito.
  
- Identificar a sus competidores líderes a través de las innovaciones que introducen y las variaciones de precios que encabezan.
  
- Observar sistemáticamente cambios en el comportamiento de los mercados que puedan afectar sus ventajas competitivas.

**En función de sus respuestas sobre la Sección **Productos y estrategias 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:**



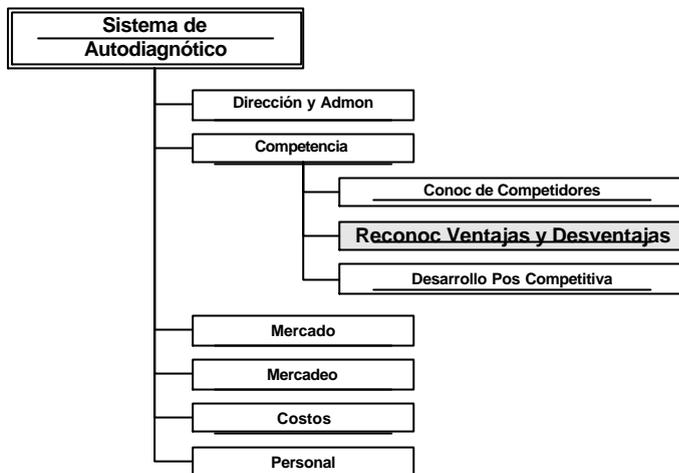
Seguramente está consciente de que su producto no es el único que puede ser elegido por el cliente, pero debe centrarse en entender por qué el consumidor prefiere a otros. Habrá que profundizar tanto en las características de los productos como en las estrategias de acercamiento al cliente.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Al copiar algunos rasgos de los productos de la competencia su empresa demuestra que puede aprovechar a su favor esta acción, ya sea en términos de organizarse para generar mayor volumen o de construir ventajas adicionales. Esta estrategia probablemente le permite jugar el rol de

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

- Descubrir y analizar las características de los productos de sus competidores que puedan determinar la preferencia de los clientes.
- Desarrollar estudios comparativos de sus productos con los de la competencia, estimando la posible rentabilidad de cada uno tanto para el competidor como para su empresa.
- Asociarse con los mejores distribuidores mediante la concertación de alianzas comerciales integrales de beneficio recíproco.
- Provocar cambios en el mercado mediante innovaciones propias, anticipándose a los movimientos de sus competidores.



### Reconocimiento de ventajas y desventajas

Para saber en qué 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 sólo 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?

Se adquieren ejemplares de sus productos y se hacen comparaciones de características.

A través de referencias de sus clientes.

Se desarrollan estudios comparativos de aplicación, con la participación de los clientes, si es posible.

Se obtienen y analizan catálogos, folletos descriptivos, instructivos de operación, etc.

**2**

¿Cómo se valora el efecto de sus estrategias de comercialización?

Se realizan encuestas relativas al nivel de satisfacción de sus clientes.  
Se registran y comparan los volúmenes de ventas.  
Se analizan las tendencias de su participación en el mercado.  
Se evalúa su influencia en los canales de distribución.

**3**

¿Cómo se incorporan los resultados de este análisis al diseño de la estrategia comercial?

Se refuerzan los argumentos de venta a partir de las ventajas identificadas.  
Se fortalecen los canales de distribución para superar a la competencia.  
Se introducen continuamente mejoras en los productos y la atención a los clientes.  
La estrategia comercial no se modifica.

## **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 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.  
Se procura mantener la situación actual.  
En función de los mayores volúmenes de ventas.

**2**

¿Cómo se identifican los mercados con mayor oportunidad competitiva?

Invariablemente son los de mayor volumen.  
Se seleccionan los menos concurridos por los competidores.  
Se observan tendencias de crecimiento con respecto al volumen y a la introducción de innovaciones.  
Se comparan a partir de su facilidad de acceso.

**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; sólo 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?

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

## **Sección C**

Fuentes potenciales de ventaja competitiva

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 productos de alta demanda reconocida.  
Se ofrecen precios y condiciones ventajosas.  
Se promueve la participación del cliente en el desarrollo y mejora de los productos.  
Se introducen continuamente innovaciones que proporcionan ventajas adicionales.

**2**

¿Cómo se respalda financieramente a los clientes?

Se habilitan instrumentos de crédito al comprador, disponibles en instituciones públicas.  
Se ofrecen facilidades de pago.  
Se ofrecen descuentos por pronto pago.  
Se respaldan las ventas con inventarios a consignación.

**3**

¿Cómo se orienta la producción hacia las mejores oportunidades comerciales?

Se desarrollan continuamente mejoras en el valor de los productos para mejorar sus márgenes.

Se trazan los planes de producción a partir de objetivos de mezcla de ventas.

No se cuenta con una estrategia selectiva: se atienden los pedidos que logran los vendedores.

Se perfeccionan los productos con mayor oportunidad y se optimizan sus costos.

4

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

Se mejoran su diseño y sus características de acuerdo con las preferencias de los clientes.

Se respalda su venta con publicidad.

Se ofrecen artículos-gancho.

Se introducen a través de mejores canales de distribución.

Resultados de la Evaluación

### 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:**



Su empresa ha logrado compararse objetivamente con la competencia y está instrumentando un paso adicional, consistente en lograr una mayor participación del cliente en estos procesos de revisión. A través de este proceso, muchas empresas se acercan mucho más a mercados que demandan mayor valor agregado y, a la vez, logran mejores márgenes de utilidad.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Hay empresas que se concentran en ganar batallas y hay quienes buscan ganar la guerra. Es importante que usted domine indicadores no sólo de ventas, sino de cómo está su posición frente al cliente y a la competencia. El solo hecho de buscar estos indicadores le ayudará a ampliar la visión de su negocio.

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

- Diseñar sus estrategias de comercialización y evaluar su efecto en función de su contribución a la satisfacción de 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:**



Sus prácticas en materia de generación de ventajas indican que realiza un esfuerzo claro de selección de mercados y productos, y se apoya en la creación de una imagen atractiva para lograr una buena posición en esos mercados. Es importante que todos en la empresa estén conscientes de esta estrategia y orienten sus esfuerzos para apoyarla.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

La diferenciación es una de las estrategias más efectivas para enfrentar a la competencia. Muchos negocios, aún siendo pequeños, han logrado entender este aspecto, generando productos exclusivos para mercados cuidadosamente seleccionados.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Ventajas propias, usted deberá:**

- Crear constantemente características distintivas de sus productos frente a los de la competencia a partir de programas de mejora continua.

**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:**



Sus respuestas indican que su empresa está invirtiendo mucho en ofrecer mejores condiciones al cliente. Puede ser importante afinar la puntería, evaluando con profundidad si lo que su empresa hace es lo que realmente quiere el cliente.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Muchas empresas salen al mercado con productos medio descobijados. Hoy en día el concepto de servicio ha llegado a significar que no sólo se acerca el producto al cliente, sino que se le acompaña con el mecanismo que permite adquirirlo, así como con los argumentos que le demostrarán en qué medida y en cuánto tiempo recuperará su inversión. Esto puede significar que el área financiera de su empresa descubra que tiene un papel importante que desempeñar en el proceso de comercialización.

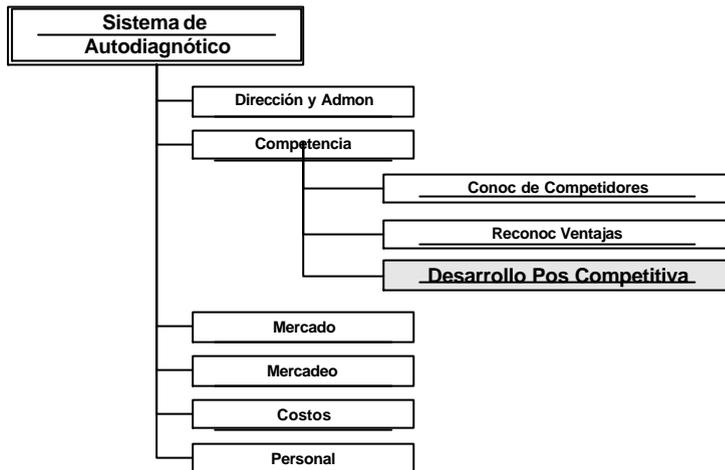
Hay muchas empresas que vendiendo, pierden. Sucede muchas veces que Ventas vende lo que sea con tal de cubrir su cuota y Producción se queja y acaba jugando sus propios partidos. Si usted tiene una situación que pueda asemejarse a esta descripción, sugerimos una buena reunión de trabajo que permita repasar la cartera de productos, de tal manera que las diferentes áreas entiendan cómo se obtienen las ganancias efectivas en su negocio.

Al satisfacer a los clientes consistentemente se obtiene la lealtad del mercado hacia el producto, la marca y la empresa. Existen estudios que hablan de que en un futuro las empresas pequeñas estarán sirviendo a un menor número de clientes con un mayor número de satisfactores.

Sus respuestas indican que su empresa no necesita 'imponer' sus productos al mercado. El cliente adquiere el producto porque es el que quiere, está en el punto de distribución que le resulta accesible, y se ha enterado de que es el mejor satisfactor de sus necesidades. Atrás de estos resultados, seguramente hay muchas tareas bien hechas por parte de los miembros de su organización.

**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.
- Procurar desarrollar preferentemente ventajas para los clientes en las líneas de productos con mayores márgenes potenciales para la empresa.



Desarrollo de la posición competitiva

Además de lograr una diferenciación dentro del mercado, sus productos deberán ser fuertes, gracias al trabajo que haya puesto en incorporar expectativas de los clientes, normas y estándares de nivel internacional, costos y precios competitivos, etc. Su organización también deberá adquirir solidez: en su capacidad para armar una cartera equilibrada de productos, en su capacidad para innovar, en su capacidad para establecer alianzas.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

Caracterización de los productos

Incorporación de la visión de los clientes al diseño de los productos.

**1**

¿Cómo se influye en la elaboración de especificaciones?

Se procura cumplir con las especificaciones del cliente.

Se participa activamente en los comités de normalización.

Se diseñan los productos para cumplir con las normas establecidas.

Se tienen especificaciones propias que se negocian con el cliente.

**2**

¿Cómo se desarrollan características diferenciales?

Se definen a través de encuestas entre distribuidores y clientes.  
Se conciben mediante estudios específicos y se introducen a través de mercados de prueba.  
No se despliegan acciones especiales en este sentido.  
Se procura imitar a las empresas líderes.

**3**

¿Cómo se incorpora la visión de los clientes en el diseño?

Se siguen de cerca las tendencias del ramo.  
Se invita a algunos clientes a opinar sobre opciones determinadas.  
Se consulta continuamente la opinión de los clientes y se les incorpora en los proyectos de desarrollo de nuevos productos o diseños.  
Se utilizan diseños con aceptación demostrada.

## **Sección B**

Mezclas preferentes

Selección de productos y mercados con mejores perspectivas.

**1**

¿Cómo se establecen objetivos de mezcla de ventas?

Se procura mantener los niveles históricos de ventas en todas las líneas.  
Se le da preferencia a productos ganadores.  
Se le da preferencia a mercados ganadores.  
Los objetivos de venta no están segmentados.

**2**

¿Cómo se anticipan los efectos de la estrategia comercial sobre los resultados de la empresa?

Se desarrollan programas globales con visión de largo plazo.  
Se determinan después de que ocurren, a partir de los resultados.  
Se elaboran propuestas y se proponen en ellas objetivos específicos.  
Se hacen estimaciones gruesas de incrementos en las ventas en función de experiencias anteriores.

**3**

¿Cómo participa el personal de producción en la estrategia comercial?

La estrategia comercial no es responsabilidad del personal de producción.  
Se trazan planes de producción que respalden adecuadamente los objetivos de ventas.  
Se revisan periódicamente los diseños y las prácticas de calidad para asegurar la plena satisfacción de los clientes.  
Se atienden las consultas y visitas de los clientes cuando es necesario.

## Sección C

### Estrategia comercial

#### Integración de la función comercial a todo lo largo de la organización.

**1**

¿Cómo se introducen aspectos de sustentabilidad energética y ambiental?

Se procura cumplir con las normas ambientales.  
Se promueve el desarrollo y la aplicación de tecnologías limpias.  
Se tienen programas de prevención voluntaria de la contaminación.  
No se consideran relacionados con la capacidad de competir.

**2**

¿Cómo se asegura un costo razonable de la función comercial?

Únicamente se paga comisión por las ventas realizadas.  
Se procura justificar debidamente las inversiones en comercialización a través de indicadores de rendimiento.  
Se procura compartir con los distribuidores los costos de comercialización.  
Se vigilan cuidadosamente los gastos en publicidad y promoción.

**3**

¿Cómo se respalda la capacidad competitiva mediante alianzas con otras organizaciones?

La capacidad competitiva se sostiene con medios propios exclusivamente.  
Se promueven alianzas para compartir gastos fijos con otras empresas.  
Se participa en consorcios comerciales con otras empresas para aprovechar oportunidades.  
Se desarrollan convenios de abastecimiento (maquilas) con otras empresas.

**4**

¿Cómo se asegura un flujo constante de innovaciones para aumentar el valor

agregado?

Se cuenta con programas de mejora continua.

Se mantienen acciones constantes de análisis de la experiencia de aplicación con los clientes.

Se cuenta con programas de investigación y desarrollo ligados a la introducción de innovaciones tecnológicas.

Se cuenta con programas permanentes de mejoramiento de costos.

**5**

¿Cómo se capacita y actualiza al personal de la organización comercial?

Se cuenta con programas para el desarrollo de carreras en el campo de la comercialización.

Se mantienen comunicaciones continuas entre el personal de la organización comercial y las áreas técnicas de la empresa.

Se proporciona entrenamiento en habilidades para la comunicación y la comercialización.

Se procura reclutar siempre personal capacitado.

Resultados de la Evaluación

### **Desarrollo de la posición competitiva**

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



Para decidir qué personalidad deben tener sus productos, su empresa aún recurre mucho a copiar lo que otros hacen. Esta puede ser una etapa válida en términos de construir capacidades, pero todavía no es una estrategia ganadora.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Caracterización de los productos** , usted deberá:**

- Asumir una posición líder en el desarrollo de especificaciones de sus productos y de las normas que los afecten.
- Disminuyendo significativamente los riesgos de la innovación.
- Incorporar a sus clientes en el desarrollo de nuevos diseños o nuevos productos de su interés.

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



La selección de las mezclas adecuadas de productos es un asunto que debe incorporar a las áreas de comercialización, producción y finanzas. Es importante que todos sepan cuáles son las mejores estrategias para lograr una posición en el

mercado. Su empresa tiene un trecho por recorrer en este sentido.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Su empresa ha logrado que el área de Producción influya sobre lo que más conviene producir, y lo ha hecho asegurando la permanencia en el mercado y no con la visión estrecha de quienes evitan las dificultades.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Mezclas preferentes , usted deberá:**

- Diseñar sus mezclas de ventas en función de las mejores oportunidades comerciales en mercados ganadores.
- Trazarse una estrategia comercial dirigida a lograr el mejor equilibrio entre rentabilidad de corto plazo y objetivos de crecimiento.

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



Su empresa sí quiere quedarse con los clientes, pero todavía tiene que cuidar los recursos financieros, por lo que deberá afinar sus estrategias para negociar y establecer alianzas que le permitan 'limpiar sus productos', gastar menos en comercialización, e innovar con mayor velocidad.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su**

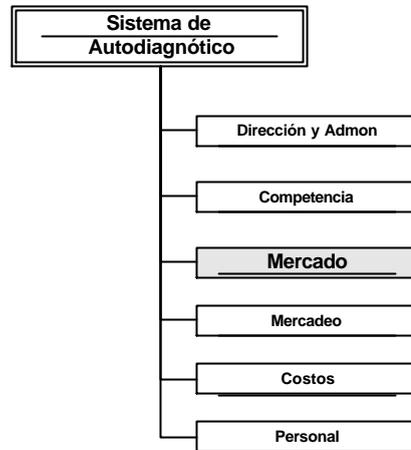
**empresa:**

El mundo de hoy está consolidando 'su sistema nervioso', como lo demuestran los avances en materia de comunicación e informática, la interconexión de sistemas eléctricos a nivel internacional, etc. En materia de negocios, el 'sistema nervioso' está constituido por las alianzas con otras empresas, que pueden asumir diferentes niveles de compromiso. Es importante que explore cómo se está moviendo esta variable en su sector industrial.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Estrategia comercial** , usted deberá:**

- Respaldar su política comercial con prácticas energéticas y ambientales ampliamente aceptadas en el ambiente internacional.
- Buscar el máximo rendimiento de su gasto de comercialización mediante programas que aseguren ingresos mayores que los costos incurridos.
- Mejorar constantemente sus productos a partir de acciones oportunas de investigación e innovación.
- Ofrecer términos y condiciones de trabajo que hagan posible contratar y conservar al mejor personal comercial e interesarlo a hacer carrera dentro de la empresa.

**Tercer Menú.** Es muy importante mantener el conocimiento del mercado donde la empresa esta participando para ser capaz de percibir los movimientos y tendencias a fin de mantener la posición competitiva que toda empresa desea tener. A continuación se presentan algunas preguntas que permite sensibilizar a la empresa al respecto.



## Mercado

¿Cómo se exploran y utilizan las señales del mercado para desarrollar una posición competitiva sólida dentro de él?

?? [Conocimiento del mercado](#)

Aptitud de la empresa para orientar sus productos y servicios a los clientes potenciales que más le interesan.

?? [Información de mercados](#)

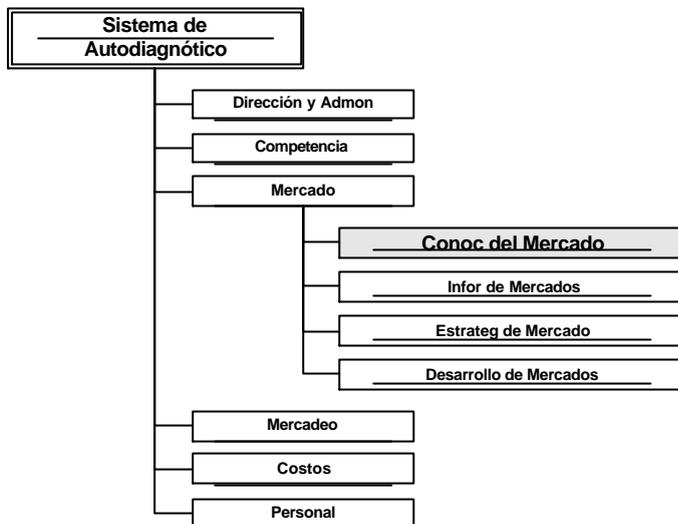
Identificación, utilización y desarrollo de fuentes confiables de información de mercado.

?? [Estrategia de mercado](#)

Atención selectiva y eficaz de negocios, mercados y productos más atractivos para la empresa.

?? [Desarrollo de mercados](#)

Creación de ventajas y apertura de espacios para la expansión y la diversificación.



### Conocimiento del mercado

Conocer el mercado es mucho más que contar con datos acerca de él; los mercados se conocen por experiencia y no sólo a través de estadísticas o análisis. En buena medida el verdadero conocimiento del mercado implica la capacidad de identificar a los actores críticos y desarrollar modelos de las relaciones que determinan sus principales procesos.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

### Caracterización de los clientes

Reconocimiento de las expectativas de los clientes y de la forma en que los productos las satisfacen.

#### 1

¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?

No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.

Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.

Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.

Se desarrollan “retratos hablados” basados en la apreciación de nuestros vendedores referente al perfil de los compradores.

## 2

¿Cómo se reconocen las expectativas de los clientes?

Se revisa continuamente la experiencia de uso de los productos con los principales usuarios y se discuten y registran sus expectativas.

Se hacen sondeos entre los principales compradores para conocer sus expectativas.

Se realizan sesiones exploratorias con algunos usuarios directos para perfilar los productos que se les ofrecerán.

Se conocen por experiencia, se les ofrecen productos de indudable aceptación.

## 3

¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?

Se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos.

No se hacen ajustes específicos pero se procura cumplir con las normas aplicables.

Se suscitan y atienden sugerencias directamente o a través de distribuidores.

Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejoramiento.

## Sección B

Segmentación del mercado

Identificación de agrupaciones preferentes de clientes potenciales.

## 1

¿Cómo se decide la cobertura geográfica de mercados?

Se opta selectivamente por las ubicaciones geográficas en las que se disfrute de las mayores ventajas con respecto a la competencia.

Se determina la cobertura geográfica a partir de análisis de costos de la comercialización en cada caso.

La empresa sólo atiende a clientes locales.

La cobertura geográfica está limitada por la capacidad de los vendedores.

Se atiende principalmente a grupos socioeconómicos con alta actividad y no muy exigentes.

Se busca preferentemente atender a grupos minoritarios con altos márgenes.  
No se atiende en forma preferente a un nivel en particular.  
Se prefieren los grupos socioeconómicos en los que existan las mejores oportunidades de crecimiento.

### 3

¿Cómo se seleccionan sectores, giros o especialidades de destino?

Se hace una selección ordenada y sistemática como parte de la planeación estratégica, usando diversos descriptores aplicables.

Se prefieren los sectores más propensos a reconocer nuestras ventajas.

Se responde a los sectores o giros que demandan el producto por selección natural.

Los productos no están destinados a sectores o giros específicos.

## Sección C

Tendencias y factores determinantes

Análisis del efecto de factores externos sobre la demanda potencial del mercado.

### 1

¿Cómo se obtiene información histórica del mercado?

Se aprovechan estudios publicados que sean aplicables.

No se cuenta con información histórica; sólo con estudios puntuales.

Se va obteniendo a lo largo del tiempo por acumulación de datos propios tanto de la demanda como de la oferta.

Se realizan o encomiendan estudios con propósitos específicos.

### 2

¿Cómo se toma en cuenta la información relativa a población, distribución del ingreso y otros indicadores económicos globales?

Se usa para identificar las principales causas de los cambios observados y estimar sus posibles efectos futuros.

Permite identificar tendencias que puedan afectar la capacidad de compra, la aparición o pérdida de oportunidades de negocio.

Se utiliza principalmente como base para estimar el volumen de demanda.

Se usa sobre todo para identificar demandas diferenciadas y planear mezclas preferentes.

### 3

¿Cómo se incorporan a la estrategia comercial los resultados de estos análisis?

Sirven para anticipar oportunidades en mercados emergentes.

Se utilizan para fundamentar decisiones relativas a la entrada o salida de mercados o productos específicos.

Se usan como punto de partida para elaborar pronósticos de ventas.

Permiten identificar nuevos mercados potenciales.

## Resultados de la Evaluación

### Conocimiento del mercado

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



La mejor manera de llegar al mercado con un producto es haberlo experimentado y perfeccionado a partir de su experiencia de aplicación. Esto implica un reconocimiento, desde el punto de vista del cliente, de la necesidad que satisface. Su empresa ha comprendido que las necesidades de sus clientes no son meras definiciones sino que se manifiestan en la práctica y ha encontrado formas de experimentarlas junto con ellos. No le costará mucho trabajo mantener sus productos abiertos a transformarse también para incrementar su capacidad como satisfactores.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Los productos no son casos cerrados. Se van transformando progresivamente en función de la experiencia de producción y de uso. Su empresa parece haber adoptado la idea de que es más seguro producirlos siempre igual que asumir los riesgos inherentes a su transformación. Aunque la producción de acuerdo con Normas le asegura cumplir con las expectativas mínimas, muchas veces esto no basta para mantener su posición competitiva. Cada vez más los nuevos productos se conciben para usuarios específicos, a veces minoritarios.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Caracterización de los clientes**, usted deberá:**

- Perfeccionar las especificaciones de sus productos mediante la participación de sus futuros

usuarios o consumidores.

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



Sus productos son verdaderos mensajes dirigidos a interlocutores concretos. Si le es indiferente quiénes sean y dónde estén es probable que genere en ellos esa misma sensación. Aunque es posible que sus productos sean muy buenos y efectivamente puedan satisfacer a muchos grupos de clientes distintos, para que eso sea posible necesitará desplegar acciones de acercamiento que se le facilitarán más para unos grupos que para otros o le costarán menos en unos casos que en otros. Conviene optar por aquellos segmentos que le ofrezcan las mejores oportunidades y no dejar esta selección a la casualidad.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

La selección de grupos socioeconómicos preferentes no es indiferente. A veces son ellos los que eligen a su empresa (en cuyo caso usted debe saber por qué) y en otros casos es su empresa la que los escoge a ellos. A lo largo de este proceso su empresa ha ido descubriendo cuáles son los que le aseguran los mayores beneficios y debe asegurarse de conservar e incrementar su interés. La selección no es efectiva en sí misma sino en la medida que proporciona a ambas partes la máxima satisfacción.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Segmentación del mercado , usted deberá:**

- Seleccionar sus mercados geográficos en función de las mayores ventajas competitivas para su empresa.
- Establecer mercados o nichos de atención prioritaria a partir de criterios de rentabilidad o crecimiento.

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



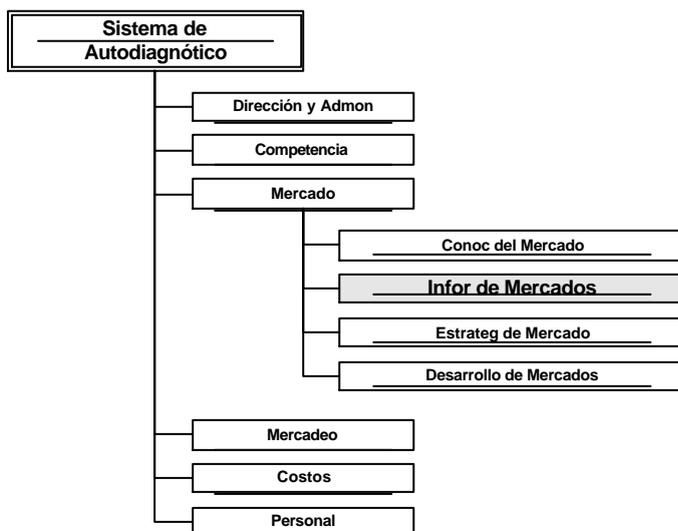
No se conforme con acumular datos sobre tendencias de los mercados o sobre coeficientes socioeconómicos; su utilidad está determinada por la intención con la que los busque. Si su interés es meramente informativo asegúrese de que su selección sea la adecuada, pero si lo que pretende es utilizarla para explicar o para predecir necesitará contar con un marco conceptual adecuado; los datos no le servirán si no establece relaciones entre ellos. En otras palabras, para darle sentido a la información sobre tendencias pesadas que afectan a los mercados, debe tener hipótesis acerca de cómo influyen en ellos.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

La información disponible sobre cambios en la población o en el ingreso, si se analiza e interpreta adecuadamente, puede permitir identificar tendencias de cambio estructural incipientes o francamente establecidas y, por lo tanto, semillas de cambio en los mercados. Seguramente su empresa ha percibido la necesidad de identificar a tiempo estas tendencias precursoras para tomar ventaja sobre sus competidores en sus decisiones de estrategia de mercados.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Tendencias y factores determinantes , usted deberá:**

- Servirse de estudios específicos propios para interpretar tendencias históricas de los mercados de interés para su empresa.
- Utilizar los indicadores socioeconómicos elegidos para anticipar oportunidades en mercados emergentes.



## Información de mercados

La orientación, la calidad y la suficiencia de las fuentes de información de mercado disponibles están estrechamente vinculadas con el uso que hagamos de ellas. Para que respondan mejor a las necesidades de las empresas es preciso que éstas participen en incorporarles su propia visión, que les señalen propósitos ambiciosos y que proporcionen datos significativos.

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 sólo una por cada pregunta.

### Sección A

Utilización de estudios y estadísticas

Conocimiento y aprovechamiento de fuentes de información de mercado que sean pertinentes.

#### 1

¿Cómo se aprovechan los estudios de mercado existentes?

Proporcionan información útil para predecir el comportamiento de los mercados.

Permiten identificar a los principales clientes y competidores.

Se usan como punto de partida para anticipar tendencias significativas de los mercados de interés.

Se utilizan como referencia para elaborar el plan comercial.

#### 2

¿Cómo se impulsan estudios pertinentes realizados por terceros?

Se adquieren los resultados publicados cuando son de interés.

Se subcontratan estudios con empresas que cuenten con la capacidad requerida.

Se proporciona a quienes los emprenden la información que soliciten.

Se promueve la realización de estudios cofinanciados con fines específicos.

#### 3

¿Cómo se asegura la relevancia de las fuentes?

Se toma la iniciativa o se participa en ella, para poder influir en la orientación y supervisión de los estudios.

Se procura estar al tanto de todos los estudios existentes, sin inclinación por

fuentes específicas.

Se procura influir en los términos de referencia previos a la iniciación de los estudios.

Se prefieren los estudios realizados por empresas consultoras con experiencia reconocida.

## Sección B

Realización de estudios propios

Generación de información de mercado ajustada a las necesidades y a la estrategia de la empresa.

### 1

¿Qué estudios propios se realizan o promueven?

Principalmente estadísticas de participación en el mercado.

Se centra la atención en proyecciones globales de demanda futura.

Se promueven estudios prospectivos que identifiquen cambios cualitativos significativos.

Se impulsan preferentemente proyecciones de demanda por productos y segmentos de mercado.

### 2

¿Cómo se participa en la realización de estudios conjuntos sectoriales o regionales?

Se impulsan a través de las Cámaras o Asociaciones empresariales.

La empresa encabeza iniciativas conjuntas para la realización de estudios de mercado entre varias empresas del ramo.

Se proporciona la información que solicitan los responsables de los estudios.

No se suele participar en este tipo de estudios.

### 3

¿Cómo se comparte información con otras organizaciones?

Se desarrollan estudios co-patrocinados de interés común y se difunden los resultados entre los participantes.

Cada empresa se reserva su información.

Se proporciona información general a un acervo central controlado.

Se realizan o patrocinan estudios periódicos conjuntos y se difunden ampliamente.

## Resultados de la Evaluación

### Información de mercados

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



La actitud de su empresa en relación con el desarrollo y utilización de estudios y estadísticas de mercado es de no intervención. Para que le sean útiles no basta con que aborden temas importantes; es necesario que sean pertinentes en sus circunstancias específicas y esto requeriría una participación más activa de su parte. No se conforme con juzgar si están bien hechos o si sus conclusiones son válidas; lo importante es que le sirvan para analizar y planear sus operaciones.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Utilización de estudios y estadísticas, usted deberá:**

- Aprovechar estudios de mercado existentes como plataforma para interpretar tendencias que afecten más directamente a sus negocios.
- Impulsar y copatrocinar estudios cofinanciados de mercado, orientados específicamente a los intereses de su empresa y a otras de su mismo giro o características.
- Participar activamente en la iniciativa y el diseño de los términos de referencia de estudios de mercado especialmente relevantes para sus negocios.

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



Si sus expectativas con respecto a los estudios de mercado son reducidas, así serán también los resultados. Su empresa parece pertenecer al grupo de las que saben que hacer estudios de mercado es importante pero no saben bien por qué. Esto limita también la utilidad de su participación en estudios conjuntos, ya que esta mentalidad se transfiere igualmente a las respuestas que aporta. Si se resiste a proporcionar información significativa, sus estudios de mercado y aquéllos en los que participe sólo podrán ofrecerle resultados limitados.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Algunos estudios de mercado se prestan a ser realizados o patrocinados conjuntamente por varias empresas con intereses similares y pueden alcanzar por lo tanto economías de escala nada despreciables. Claro que para que esta idea surta efecto se necesita dejar atrás el prejuicio de que toda información de mercado que localice su empresa debe ser confidencial. Hay muchos aspectos de su negocio en los que sus competidores pueden ser verdaderos aliados. Comparta lo que pueda compartir y resérvese lo verdaderamente exclusivo.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Realización de estudios propios , usted deberá:**

- Interesarse especialmente en estudios prospectivos de mercado que le permitan anticipar tendencias que puedan afectar el crecimiento u orientación de su empresa en el largo plazo.
- Contribuir a la creación de una cultura de aportación abierta de datos, cuya interpretación en conjunto facilite a su gremio interpretaciones valiosas para su desarrollo.

---

Para regresar a la lista de cuestionarios del tópico **Mercado** presione **Avanzar**  
Para regresar al índice de tópicos presione **Terminar**

## Información de mercados

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



La actitud de su empresa en relación con el desarrollo y utilización de estudios y estadísticas de mercado es de no intervención. Para que le sean útiles no basta con que aborden temas importantes; es necesario que sean pertinentes en sus circunstancias específicas y esto requeriría una participación más activa de su parte. No se conforme con juzgar si están bien hechos o si sus conclusiones son válidas; lo importante es que le sirvan para analizar y planear sus operaciones.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Utilización de estudios y estadísticas , usted deberá:**

- Aprovechar estudios de mercado existentes como plataforma para interpretar tendencias que afecten más directamente a sus negocios.
- Impulsar y copatrocinar estudios cofinanciados de mercado, orientados específicamente a los intereses de su empresa y a otras de su mismo giro o características.
- Participar activamente en la iniciativa y el diseño de los términos de referencia de estudios de mercado especialmente relevantes para sus negocios.

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



Si sus expectativas con respecto a los estudios de mercado son reducidas, así serán también los resultados. Su empresa parece pertenecer al grupo de las que saben que hacer estudios de mercado es importante pero no saben bien por qué. Esto limita también la utilidad de su participación en estudios conjuntos, ya que esta mentalidad se transfiere igualmente a las respuestas que aporta. Si se resiste a proporcionar información significativa, sus estudios de mercado y aquéllos en los que participe sólo podrán ofrecerle resultados limitados.

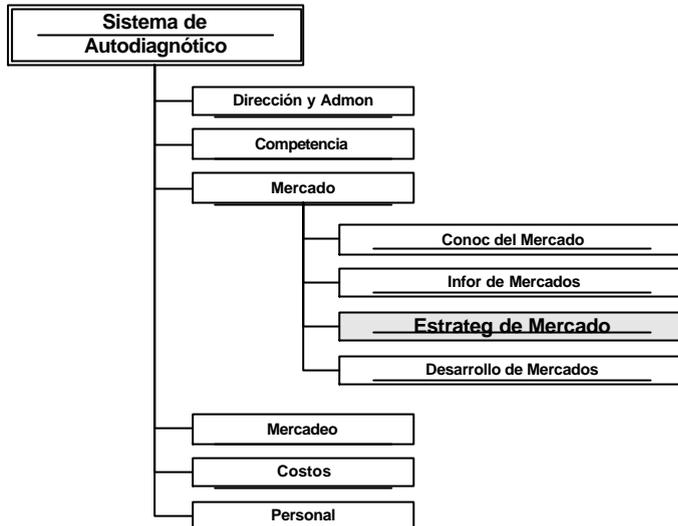
**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Algunos estudios de mercado se prestan a ser realizados o patrocinados conjuntamente por varias empresas con intereses similares y pueden alcanzar por lo tanto economías de escala nada despreciables. Claro que para que esta idea surta efecto se necesita dejar atrás el prejuicio de que toda información de mercado que localice su empresa debe ser confidencial. Hay muchos aspectos de su negocio en los que sus competidores pueden ser verdaderos aliados. Comparta lo que pueda compartir y resérvese lo verdaderamente exclusivo.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Realización de estudios propios , usted deberá:**

- Interesarse especialmente en estudios prospectivos de mercado que le permitan anticipar tendencias que puedan afectar el crecimiento u orientación de su empresa en el largo plazo.
- Contribuir a la creación de una cultura de aportación abierta de datos, cuya interpretación en

conjunto facilite a su gremio interpretaciones valiosas para su desarrollo.



### Estrategía de mercado

El principal propósito de una buena estrategia de mercado es el desarrollo de ventajas competitivas. Compromete a toda la empresa ya que los productos solos, por buenos que parezcan, no pueden asegurar ventajas sustentables en el largo plazo. Seleccionar con esta visión los negocios del futuro hace posible habilitar oportunamente los recursos necesarios.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

Identificación de oportunidades

Selección de mercados o segmentos preferentes y desarrollo de características distintivas de los productos.

### 1

¿Cómo se seleccionan los mercados-objetivo?

Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.

Se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro.

Se prefieren mercados maduros y estables.

Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación.

## 2

¿Cómo se seleccionan los tipos y niveles de clientes que se preferirán?

Se identifican segmentos en donde circulen productos similares.

No hay una selección deliberada; se ofrecen los productos a quienes deseen comprarlos.

Se prefieren los segmentos con mayor capacidad de compra.

Se seleccionan a partir de una visión estratégica, buscando los que representen la mayor oportunidad de desarrollo para la empresa a largo plazo.

## 3

¿Cómo se conciben las características distintivas?

Se revisan continuamente los conceptos de los productos y se seleccionan y persiguen las mejoras más importantes.

Se proporcionan mejores precios y términos de venta, más que características distintivas en los productos.

Se identifican junto con los clientes algunas posibles ventajas y se desarrollan.

No se promueven características distintivas; los productos deben ser similares a los que hay en el mercado.

## Sección B

Diseño de estrategia

Integración de mezclas productos/mercados y de su proyección futura.

## 1

¿Cómo se toman las decisiones relativas a la diversificación de los mercados?

Se identifican los productos que se distribuyen mejor y se les buscan nuevos mercados.

Se buscan constantemente nuevos mercados como estrategia de crecimiento y se desarrollan productos adecuados.

La acción comercial se concentra en los mercados tradicionales.

Se siguen los pasos que da la competencia.

## 2

¿Cómo se deciden las mezclas de mercados y de productos?

Se diseñan específicamente para maximizar los márgenes de ganancia.

Se procura compensar las posibles pérdidas de unos mercados o productos con las ganancias de otros.

Se derivan de una estrategia de largo plazo que se propone maximizar las oportunidades de desarrollo de la empresa.

No se toman decisiones al respecto. Sólo se asientan los resultados.

## 3

¿Cómo se decide la introducción de nuevos productos?

Se introducen cuando bajan las ventas de los productos existentes.

Se introducen para ganar más mercado o mayor margen de utilidad.

Se lanzan para contar con alternativas a los nuevos productos de la competencia.

Siempre se están introduciendo nuevos productos para mantener la ventaja del liderazgo de la empresa en el mercado.

## 4

¿Cómo se establecen metas de crecimiento?

Se definen en función de la capacidad productiva.

Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado hasta donde sean realizables financieramente.

Se proponen metas ambiciosas basadas en la planeación estratégica y se trazan planes para conseguir los recursos necesarios.

Se establecen a partir de objetivos de aumento de la participación en el

mercado.

## Sección C

### Canales de distribución

Selección de medios e integración de redes para la comercialización de los productos.

#### 1

¿Cómo se seleccionan canales de distribución?

Se opera fundamentalmente a través de venta directa.

Se traza un plan comercial de largo plazo y se determinan los sitios y los “retratos hablados” de los distribuidores requeridos.

Se cuenta con una red propia de distribuidores; se selecciona el sitio en función del volumen estimado de negocios.

Se levantan encuestas y se hacen entrevistas para identificar a los distribuidores más reconocidos en cada localidad.

#### 2

¿Cómo participan los distribuidores en el diseño de la estrategia comercial?

La estrategia se diseña en la empresa, previa consulta de los puntos de vista de algunos distribuidores destacados.

La empresa diseña la estrategia comercial y se la comunica a los distribuidores.

No está formulada la estrategia; la empresa negocia con cada distribuidor.

La estrategia comercial se diseña conjuntamente entre la empresa y sus distribuidores para garantizar un esfuerzo unificado.

#### 3

¿Con qué criterios se diseñan las condiciones generales de ventas?

Se trata de racionalizar el esfuerzo de ventas de modo que el costo de vender sea lo más bajo posible.

Se busca principalmente asegurar el mayor volumen de ventas posible.

Se trata de maximizar los márgenes generados por la operación comercial en su conjunto.

El criterio básico es que la recuperación de la cartera debe ser lo más rápida y efectiva posible.

## Sección D

### Alianzas comerciales

Participación en negocios conjuntos con otras empresas para penetrar nuevos mercados o incrementar el volumen de negocios.

#### 1

¿Qué alianzas se establecen con empresas del mismo giro?

Se han establecido ocasionalmente alianzas temporales para cubrir pedidos grandes.

Se promueven alianzas para buscar conjuntamente soluciones a problemas comunes.

Se participa en consorcios de producción o de exportación.

Se realizan a veces compras conjuntas para negociar precios o términos con los proveedores.

#### 2

¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?

Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.

Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta.

Se han realizado algunas operaciones aisladas de exportación.

No se realizan operaciones de exportación.

#### 3

¿Cómo se promueve la participación en consorcios para grandes proyectos?

Se participa como asociado en consorcios orientados a la venta de proyectos.  
No se busca participar en consorcios.  
Se ha participado eventualmente por invitación en pedidos de gran alcance.  
Se participa regularmente como proveedor secundario por invitación de algún miembro del consorcio.

## Resultados de la Evaluación

### Estrategia de mercado

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



Su empresa ha asumido una actitud activa para el desarrollo de mercados que le representen oportunidades indudables. Es el mejor camino, pero también el más difícil ya que supone una dinámica de cambio permanente. Elegir la innovación como camino implica aceptar la inestabilidad, la incertidumbre y la presión constante de la competencia. La buena noticia es que también es el camino más satisfactorio desde todos los puntos de vista.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Todas las empresas seleccionan mercados, aunque no todas lo reconocen en forma explícita. La idea de que la mejor estrategia de mercado sea centrarse en las mayores demandas o en diversificar los frentes es cada vez menos aceptable. Su empresa parece haber seleccionado (por lo menos implícitamente) la estrategia de no escoger. Es muy probable que esta estrategia no funcione, ya que si usted no escoge, quizá deba esperar a ser escogido por sus clientes y en ese caso, ¿cómo puede asegurarse de que así será?

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Identificación de oportunidades**, usted deberá:**

- Procurar desarrollar su presencia preferentemente en mercados propensos a la innovación y con mayores oportunidades de crecimiento.

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



Su estrategia de mercado está claramente sesgada a crear y mantener ventajas significativas tanto en productos como en mercados. Esto se explica a partir de una visión integral, en la que la conquista de mercados sólo puede ser el resultado de un esfuerzo coordinado de toda la empresa para desarrollar productos innovadores, mejorarlos continuamente, respaldar a los clientes en su utilización, distribuirlos agresivamente y retirarlos oportunamente, a cambio, por supuesto, de sus nuevos productos.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

A diferencia de otros entes vivos, las empresas pueden elegir dentro de rangos muy amplios cuánto y hacia dónde crecer. Desde luego una posibilidad, por la que parece haberse inclinado su empresa, es crecer sin estirarse: aceptar límites convencionales y crecer con restricciones. Es un círculo vicioso: no crece más porque es pequeña. El problema no es cuánto puede crecer con los recursos que posee sino qué recursos necesitaría para crecer más y dónde y cómo podría obtenerlos.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Diseño de estrategia , usted deberá:**

- Proponerse metas ambiciosas de aumento en la participación en el mercado, respaldándolas con los planes estratégicos.

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



Su empresa ha optado por un esquema de distribución basado en la confianza y la cooperación, en el que no se imponen sus puntos de vista sino una visión de alianza estratégica con los distribuidores. Además de ser más efectivo en el presente, es también el más fácil de ensanchar en el largo plazo. Lo único que debe vigilar estrechamente es la calidad de sus aliados.

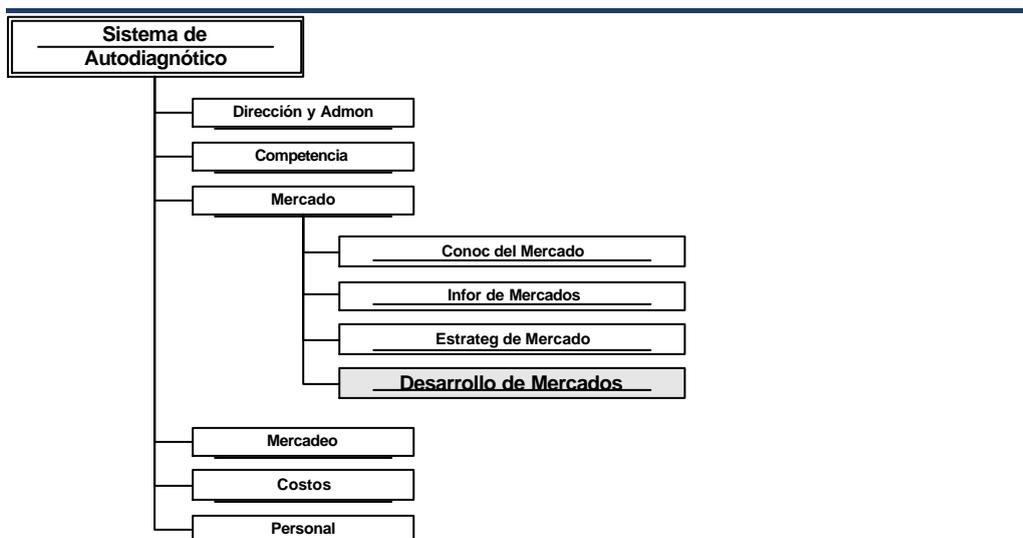
En función de sus respuestas sobre la Sección **Alianzas comerciales** el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Lo característico de su estrategia de negocios parece ser el aislamiento. Quizá trata de demostrarse a sí mismo que su empresa puede sola. Sin embargo, esa visión va contra la corriente de los negocios más saludables del mundo. Cada vez hay menos negocios con relaciones cliente-proveedor de un solo tramo pues siempre hay que depender de otros para hacer negocios. Si es así, ¿por qué no procurar relaciones de interdependencia que le proporcionen ventajas? La cooperación productiva y comercial puede abrirle puertas insospechadas.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Alianzas comerciales**, usted deberá:

- Procurar aliarse con otras empresas de su mismo giro para aprovechar oportunidades de negocios a las que difícilmente tendría acceso en forma aislada.
- Participar en iniciativas conjuntas que combinen capacidades de varias empresas del mismo o de varios giros con vistas a la exportación.
- Aprender a aceptar la interdependencia con otras empresas a través de organizaciones temporales para atender a negocios conjuntos específicos.



## Desarrollo de mercados

Desarrollar el mercado significa crear valores adicionales, reconocidos y deseados por los posibles clientes y, paralelamente, crear también las estructuras necesarias para transferirlos desde los centros de producción hasta los usuarios. Implica el desarrollo de ventajas que identifiquen a las empresas con esos valores a los ojos de sus clientes potenciales.

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 sólo una por cada pregunta.

### Sección A

Apertura y entrada

Tácticas de penetración en nuevos mercados.

#### 1

¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?

Se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes.

Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes.

Se procura la introducción a la sombra de los competidores más exitosos, imitando sus productos y términos de venta.

Se penetra a través de una estrategia de precios bajos.

#### 2

¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?

Se ofrecen promociones o paquetes atractivos de introducción.

Se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias.

Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.

Se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y se trazan programas para realizarlas.

### 3

¿Cómo se promueve la participación de los clientes potenciales en el proceso de introducción?

Se hacen demostraciones a uno o varios grupos representativos.

Se diseñan y desarrollan campañas de introducción, así como de identificación de los clientes con la imagen y los productos de la empresa.

Se desarrollan pruebas de mercado controladas.

No se procura la intervención de los clientes en la apertura de mercados.

## Sección B

Posición competitiva

Desarrollo de ventajas y consolidación de una posición sólida en el mercado.

### 1

¿Cómo se promueve el incremento de la participación en el mercado?

Se desarrolla un mayor esfuerzo directo de ventas.

Se mejoran continuamente los productos y las condiciones comerciales.

Se buscan activamente alianzas y asociaciones comerciales o productivas con otras organizaciones para incrementar la presencia de la empresa.

Se mejora continuamente el desempeño de la red de distribución para aumentar su penetración.

### 2

¿Cómo se participa en la elaboración de normas para el sector?

Miembros del personal de la empresa están incorporados y asisten a los Comités de Normalización.

Se asiste regularmente a las reuniones de discusión que se organizan en el

gremio.

No se participa en la elaboración de Normas.

La empresa siempre ha desempeñado un papel de liderazgo en las actividades de normalización y encabeza algunas de ellas.

### 3

¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?

Por imitación de las novedades introducidas por los competidores.

Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación.

Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.

Todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica.

## Sección C

Mejoras y nuevos productos

Introducción de innovaciones y manejo de los productos desplazados.

### 1

¿Cómo se conciben nuevos productos?

Se realizan sesiones de generación de ideas en que participan representantes de las principales áreas de la organización de la empresa.

Se hacen o patrocinan periódicamente estudios prospectivos para la identificación de oportunidades.

Se exploran continuamente las fuentes especializadas de información.

Se cuenta con un Comité de Nuevos Productos en el que, además de los responsables de las principales funciones de la empresa, participan también algunos clientes.

### 2

¿Cómo se decide el momento de introducción?

Su introducción se hace para contrarrestar el efecto de la declinación de otros productos salientes.

Los nuevos productos se introducen en cuanto están listos.

La oportunidad de introducción se elige en función de los planes conocidos o de las acciones de la competencia.

Se procura establecer la mejor oportunidad de común acuerdo con los principales clientes o distribuidores.

**3**

¿Cómo se manejan los productos desplazados?

Se desarrolla una estrategia dual de distribución y se dirigen ambas líneas a mercados o a través de canales diferentes.

Se mantienen temporalmente ambas líneas y se ofrecen condiciones atractivas a los compradores de la versión que va de salida.

Se suspende la venta y se absorben los efectos en el volumen y el margen.

Se trazan planes de reducción gradual de inventarios y se introducen los nuevos productos cuando el riesgo de obsolescencia sea mínimo.

Resultados de la Evaluación

### Desarrollo de mercados

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



La estrategia de su empresa para penetrar nuevos mercados está ligada a una idea de

permanencia y no sólo de negocios momentáneos. Aunque es la más deseable, también es la más difícil ya que exige una relación de diálogo constante con sus clientes potenciales. Curiosamente, si quiere “quedarse” en los mercados nuevos es indispensable que esté dispuesto a renovar permanentemente no sólo sus productos sino también sus relaciones con los usuarios.

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



Si tiene un producto deficiente y una competencia agresiva es muy probable que la simple intensificación del esfuerzo de ventas no baste para mantenerse en el mercado. Necesita hacer transformaciones más profundas: identificar y multiplicar sus ventajas competitivas y reconocer lo que puede hacer con ellas ante una competencia cada vez más aguda y conocedora. Su empresa puede influir en la configuración del mercado en el futuro si participa responsablemente en la normalización y en otras acciones que incorporan a los usuarios y clientes a las actividades de desarrollo.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Aumentar su participación en el mercado implica necesariamente ensanchar su capacidad productiva y en algunos casos también su capacidad de comercialización. No siempre podrá hacerlo solo, ya que las vías de acceso a los diversos clientes pueden ser muy diferentes. Multiplique su capacidad de atención a las expectativas de los clientes y no sólo sus ventas.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Posición competitiva** , usted deberá:**

- Participar activamente en los comités de normalización y en otras actividades similares.
- Generar una atmósfera de creatividad y estimular activamente la iniciativa para suscitar continuamente ideas sobre nuevos productos o nuevas oportunidades.

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

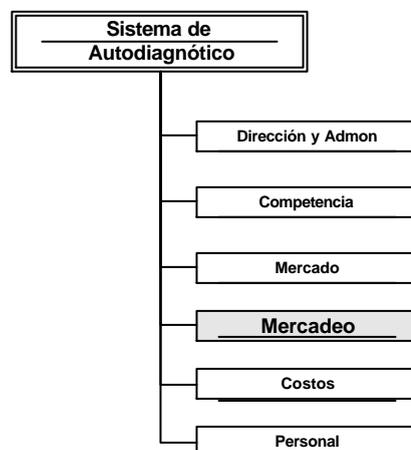


Sus nuevos productos son sus oportunidades para el futuro. No sólo le dan la posibilidad de ensanchar sus mercados sino también de renegociar términos con sus clientes tradicionales. Sin embargo, no basta con la inspiración o el chispazo de genio que pueden dar origen a una idea nueva; después se debe invertir en el desarrollo del concepto del producto, de prototipos o lotes de prueba, en su introducción comercial y en su aceptación por parte de los usuarios. Es una labor que difícilmente puede realizarse en forma aislada; que necesita integrar instancias de cooperación.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Mejoras y nuevos productos , usted deberá:**

- Generar ideas para nuevos productos a través de mecanismos permanentes de consulta, que tomen en cuenta tendencias de comportamiento de los productos vigentes y las nuevas oportunidades identificadas con los clientes.
- Elegir el momento adecuado para introducir los nuevos productos y crear en forma deliberada las condiciones apropiadas para ello.
- Evitar que los intereses de su empresa en productos vigentes interfieran con los planes de introducción de los nuevos, sin que esto represente pérdidas desproporcionadas.

**Cuarto Menú.** Crecer y conocer nuevos mercados es lo que asegura un desarrollo y permanencia de la empresa a lo largo del tiempo, esto se mantiene a través de una estrategia efectiva de promoción y distribución de los productos. Una vez que se haya dominado el mercado doméstico, será menos difícil penetrar en los mercados internacionales. El objetivo de la siguiente sección es encontrar el punto de partida que ayuden a mejorar este aspecto.



## Mercadeo

¿En qué medida la empresa ensancha sus mercados y multiplica su capacidad de penetración a través de acciones de promoción e instancias de distribución?

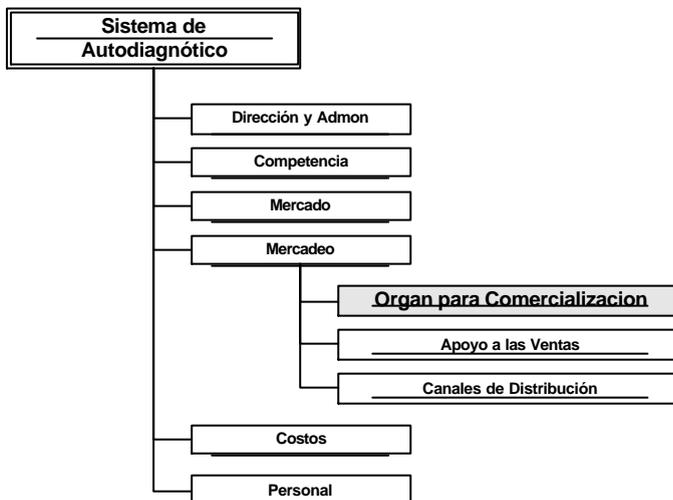
?? [Organización para la comercialización](#)

Instancias y mecanismos para hacer llegar los productos hasta sus usuarios o consumidores finales.

?? [Apoyo a las ventas](#)

Instancias y recursos humanos y materiales disponibles en las fases anterior y posterior a la venta.

?? [Canales de distribución](#)



Políticas y organización para apoyar las cadenas de distribución.

## Organización para la Comercialización

La comercialización es una función integral, adicional y diferente a la de ventas, que se propone proyectar a la empresa en el tiempo y en el espacio de modo que sea reconocida y valorada por quienes ahora o en el futuro puedan estar interesados en sus productos y servicios.

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 sólo una por cada pregunta.

### Sección A

#### Integración de la función

Definición del alcance y la cobertura de la función dentro de la estructura formal.

1

¿Cómo se define la función de comercialización dentro de la empresa?

Se identifica con la función de vender.  
Se ve como una función integral centrada en colocar a la empresa como fuente de satisfacción de las expectativas de sus clientes.  
Consiste en el establecimiento de los canales de distribución.  
Es el conjunto de acciones necesarias para poner los productos en el mercado.

**2**

### **¿Cómo se dan a conocer los productos/servicios de la empresa?**

Se dan a conocer directamente a los posibles interesados a través de presentaciones o de campañas por correo directo.  
La gente los conoce por sí mismos.  
A través de campañas publicitarias abiertas que identifican sus principales ventajas.  
A través de vendedores que los ofrecen.

**3**

### **¿A través de qué canales se realizan las ventas?**

Mediante una red de distribuidores autorizados debidamente atendida.  
A través de intermediarios establecidos de reconocida efectividad.  
Directamente, a través de una fuerza de ventas propia.  
Mediante comisionistas independientes.

**4**

### **¿Cómo se introducen al mercado mejoras y nuevos productos?**

Se organizan campañas en las que concurren vendedores, distribuidores, medios de información, transportación, financiamiento, etc.  
La fábrica moderniza y mejora los productos de acuerdo con las necesidades.  
Los cambios menores se introducen sin previo aviso; las mejoras importantes se dan a conocer a los clientes a través de los vendedores.  
Se hacen presentaciones oportunas para darlos a conocer.

## **Sección B**

### **Plan de mercadeo**

Propuestas y secuencias de acciones para la comercialización de los productos de la empresa.

**1**

### **¿Cómo se integran los planes de mercadeo?**

Se integran a partir de la estrategia comercial de largo plazo, tomando en cuenta objetivos de imagen institucional y de participación en el mercado.

Se establecen objetivos de ventas y se organizan campañas promocionales de apoyo para alcanzarlos.

Se fijan metas de participación en el mercado y se diseñan secuencias de acciones para cumplirlas.

Se fijan cuotas de venta por clientes, territorios y canales de distribución y se asignan a los responsables.

## **2**

### **¿Cómo se deciden las mezclas de ventas por territorios, productos o tipos de clientes?**

Se proyectan a partir de los datos históricos disponibles.

Se estiman de modo que se obtenga el máximo rendimiento de la inversión en gastos de comercialización.

Se calculan de modo que se realice el mayor margen posible sobre el costo directo.

Se negocian entre los responsables de las ventas en cada uno de los grupos.

## **3**

### **¿Cómo se decide qué medios usar para apoyar las ventas?**

Se diseñan las combinaciones más efectivas para cada iniciativa, de acuerdo con experiencias previas debidamente interpretadas.

Se busca la combinación de costo mínimo.

Se escogen los medios necesarios para contrarrestar los movimientos de la competencia.

Se negocian con los vendedores y distribuidores en función de sus objetivos de ventas.

## **4**

### **¿Cómo participa el personal de producción en los planes de mercadeo?**

Proporciona información técnica y argumentos de venta.

Interactúa con los clientes en el desarrollo y en los problemas de aplicación de los productos.

Tiene establecido un programa de Calidad Total, cuyo énfasis está basado en las expectativas de los clientes.

El personal de producción no tiene nada que ver con el mercadeo.

## **Sección C**

### **Asignación de recursos**

Costo de la comercialización y valor estimado de los beneficios.

## **1**

### **¿Cómo se deciden los presupuestos destinados a apoyar la comercialización?**

Se establecen en función de los costos estimados de las acciones necesarias.  
Se fijan en función de objetivos de rendimiento sobre la inversión.  
Se estiman por analogía, comparando los costos de las mismas actividades si se realizaran o controlarán fuera.  
Se asigna un porcentaje del valor de las ventas esperadas, de acuerdo con la experiencia anterior.

**2**

**¿Cómo se dirigen recursos de la empresa a la comercialización a través de terceros?**

Se tienen des cuentas tabulados para los distribuidores, en función de su participación en los resultados comerciales.  
Se tienen convenios integrales con distribuidores que incluyen descuentos, materiales de apoyo, financiamiento de inventarios, promoción, publicidad, etc.  
No se destinan recursos de la empresa a este propósito.  
Se pagan comisiones por ventas directas realizadas por terceros.

**3**

**¿Cómo se evalúa la efectividad de la función comercial?**

Se hacen proyecciones a largo plazo de coeficientes de rendimiento de los recursos invertidos.  
Se establecen indicadores de volumen y mezcla de ventas y se analizan sus tendencias.  
Se miden los avances en relación con los competidores.  
Se comparan los resultados contra los objetivos establecidos.

## **Sección D**

### **Organización interna**

Visión integral de la comercialización como función transversal que implica la cooperación de toda la empresa.

**1**

**¿Cómo se distribuye la responsabilidad de atención a los clientes?**

Toda la organización participa en la atención al cliente a través de una Comisión específica.  
Se cuenta con un departamento especial de atención a clientes.  
Los vendedores ejercen la función de enlace; la responsabilidad corresponde a la Planta.  
Es exclusiva del área de ventas.

**2**

**¿En qué área de la organización se establecen los objetivos de ventas?**

Los establece el área de ventas en función de la capacidad de producción.  
Los fija la dirección en función de las utilidades que pretende.  
La fábrica propone el objetivo global; el área comercial lo distribuye por regiones, productos, tipos de clientes, etc.  
Los establece el equipo directivo como parte del programa operativo anual derivado del plan estratégico.

**3**

### **¿Cómo se distribuye la responsabilidad en la determinación de los precios?**

Se negocian entre las áreas de ventas y de producción.  
Los establece un Comité integrado por personal de las áreas de ventas, producción, administración y comercialización.  
Es responsabilidad exclusiva del área de ventas, que los establece en función del mercado.  
Los fija la fábrica en función de los costos estimados.

Resultados de la Evaluación

### **Organización para la comercialización**

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



Su empresa ha reconocido la necesidad de desplegar acciones de reforzamiento de su actividad comercial, orientándolas principalmente a la multiplicación de las ventas mediante la apertura de frentes regionales o locales o la identificación de instancias de intermediación efectivas. Quizá deba considerar la necesidad de buscar alianzas con las principales fuerzas presentes en los mercados a los que se dirige.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Integración de la función , usted**

**deberá:**

- Lograr el reconocimiento de su empresa como fuente de satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Dar a conocer sus productos a sus clientes en la forma más directa posible.
- Ampliar el alcance de su actividad comercial a través de canales de distribución adecuados a sus productos y sus mercados.
- Respalda la introducción de mejoras y nuevos productos a través de acciones cooperativas de todos los responsables e interesados.

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



Su empresa muestra un claro interés en seleccionar las mejores mezclas comerciales (productos, clientes, precios y localidades) y lógicamente ha reconocido la necesidad de proporcionar apoyos dirigidos que le aseguren el mejor aprovechamiento de los recursos invertidos en desarrollar sus mercados. El enemigo a vencer es la competencia.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

No confunda su plan de ventas con el plan de mercadeo. Aunque el primero forma parte del segundo no son la misma cosa. Para que su asignación de territorios y la venta por clientes o canales de distribución produzcan los resultados esperados es necesario que prepare sus intervenciones comerciales y que refuerce su capacidad negociadora. Necesita saber cuál estrategia seguir: tendrá que invertir recursos y tiempo y más vale que pueda anticipar cuánto y cuándo. Un buen plan de mercadeo le permitiría optimizar los beneficios obtenidos a partir de los recursos invertidos.

La mezcla de ventas es una decisión estratégica que afecta tanto sus resultados como su potencial de desarrollo; no se puede dejar al azar. Puesto que no todos los productos tienen los mismos márgenes, no todos los clientes compran a los mismos precios y no todos los canales tienen los mismos costos de distribución, una mezcla cualquiera podría no sólo ser poco rentable sino hasta perdedora. No se fíe de los márgenes promedio; si los factores que influyen en ellos varían, puede suceder que la misma mezcla del año pasado ya no sea rentable. Estudie su mezcla objetivo y revise con frecuencia cómo va resultando.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Plan de mercadeo , usted deberá:**

- Propiciar la participación de todo su personal, incluido el de producción, en la meta común de satisfacer al cliente.
- Asignar los recursos para apoyar la comercialización en función de experiencias bien respaldadas relativas a la efectividad de los medios empleados.

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



Su empresa tiene claro que la comercialización es principalmente una actividad dirigida al futuro y que, como tal, requiere la inversión de recursos presentes con la expectativa de recuperarlos después. Puesto que sus metas comerciales implican propósitos múltiples, es indispensable que asigne a cada uno los recursos que necesite, incorporando también los de sus distribuidores en la medida en que sean negociables.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

No todos los resultados de sus acciones de comercialización presentes aparecerán en el corto plazo y probablemente tampoco serán todos igualmente fáciles de identificar y valorar. Por lo tanto, para evaluar la efectividad de sus esfuerzos en este sentido no basta con hacer comparaciones inmediatas; se requieren estimaciones de efectos futuros que sólo serán posibles a partir de la proyección de tendencias observadas. Desarrolle en su empresa esta capacidad o sírvase de organizaciones que la tengan.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Asignación de recursos , usted deberá:**

- Evaluar la efectividad de la función comercial a partir de indicadores de resultados y de productividad de los recursos invertidos.

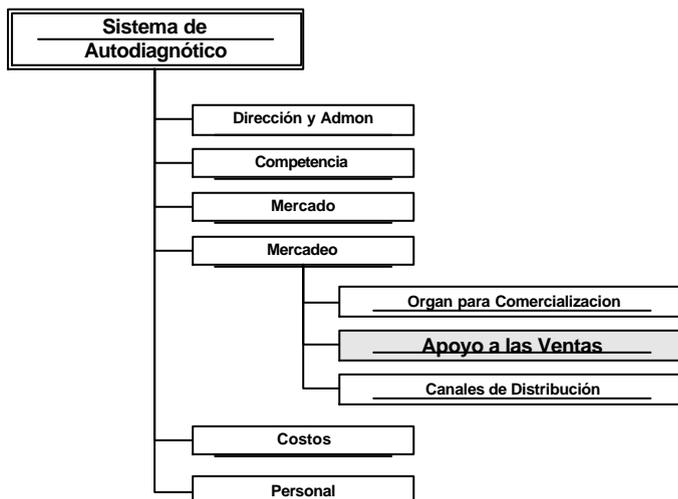
**En función de sus respuestas sobre la Sección Organización interna el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:**



La mayor parte de las decisiones comerciales significativas de su empresa están concentradas en uno o dos individuos. Quizá esto sea lo adecuado, sobre todo si se trata de una empresa pequeña; sin embargo, conviene que reflexione sobre la necesidad de integrar en cada caso varios puntos de vista complementarios. Si su organización se encuentra en este caso, quienes toman las decisiones deberían estar preparados para abordar los problemas con esta visión múltiple.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Organización interna , usted deberá:**

- Generar al interior de su empresa una actitud compartida de compromiso en la atención de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Definir las metas de ventas con la participación de todos los que serán después responsables de que se realicen y sean rentables.
- Promover la corresponsabilidad de todas las áreas sustantivas de la empresa en la definición de los precios de sus productos.



### **Apoyo a las ventas**

**La actividad de comercialización está asociada a las ventas futuras, más que a las inmediatas. Se propone asegurar el mejor nivel de ingresos alcanzable y mantenerlo a lo largo del tiempo. Su método es la creación de un contexto**

permanente para la cooperación entre la fábrica, el área comercial y los clientes.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

### Atención a las necesidades de los clientes

Instancias y mecanismos para desarrollar los productos con la participación directa de los clientes.

**1**

**¿Cómo participan los vendedores en la adecuación de los productos a sus condiciones de aplicación?**

Participan en ejercicios periódicos de Revisión de Diseño junto con personal de la fábrica y los propios clientes.

Observan y reportan características de los competidores que interesen a los clientes.

Suscitan y registran sistemáticamente comentarios de los compradores de los productos.

Responden a consultas del personal de la fábrica cuando se les llama.

**2**

**¿Cómo se garantizan entregas oportunas?**

Se ejerce una vigilancia estricta del programa de producción.

Se dejan márgenes amplios en la programación.

Se llevan inventarios sobrados de producto terminado.

Se tiene establecido un sistema de suministros just in time como parte del Programa de Calidad Total.

**3**

**¿Cómo se atienden las quejas?**

Además de atenderlas, las quejas se registran y se llevan estadísticas de ocurrencia de cada deficiencia reportada.

Los vendedores reciben las quejas y se apoyan en el resto de la organización para atenderlas.

A través de un Departamento de quejas.

Las quejas se atienden, se determinan las causas de las deficiencias y se originan iniciativas para prevenirlas en el futuro.

## Sección B

### Desarrollo de la fuerza de ventas

Integración de capacidades ubicadas en distintas áreas de la organización para hacer eficaz el esfuerzo de ventas.

**1**

**¿Cómo se mide la efectividad de la fuerza de ventas?**

A través de los incrementos de ventas realizados de un período a otro.  
Por los incrementos de participación en los mercados preferentes.  
A través de indicadores cuantitativos y cualitativos de clientes satisfechos.  
Por comparación entre las ventas y el costo total invertido para impulsarlas.

**2**

**¿Cómo se capacita a los vendedores?**

Se les brindan oportunidades para complementar su formación a través de programas de desarrollo de carrera.  
Los vendedores más experimentados los entrenan sobre la marcha.  
Se tienen programas continuos de educación y actualización.  
Se les ofrecen cursos introductorios de técnicas de ventas.

**3**

**¿En qué forma contribuye el personal de la Planta en el esfuerzo de ventas?**

Proporciona asesoría a los vendedores cuando se lo solicitan.  
Revisa los diseños de los productos y las prácticas productivas para mantener permanentemente una línea competitiva.  
Procura cumplir rigurosamente los programas de entregas.  
Participa en el desarrollo de las especificaciones y en la solución de los problemas de aplicación de los productos.

## **Sección C**

### **Materiales de apoyo**

Instrumentos de información comercial y técnica para facilitar la presentación y la aplicación de los productos.

**1**

**¿Qué materiales se proporcionan a los vendedores para apoyarlos en su función?**

Listas de precios, catálogos e instructivos de los productos que ofrecen.  
Información comercial y técnica impresa, manuales de operación y objetos promocionales.  
Publicidad impresa y los materiales necesarios para soportar y reportar la venta.  
Información impresa, manuales técnicos y presentaciones audiovisuales de apoyo.

**2**

**¿Qué apoyos se ofrece a los distribuidores para respaldar sus puntos de venta?**

Periódicamente se desarrollan en los locales de los distribuidores presentaciones de los productos con la participación de personal de la empresa.  
Dotaciones suficientes de catálogos e instructivos.  
Material especial de punto de venta, incluyendo objetos promocionales.  
Se realizan campañas publicitarias de respaldo y se proporcionan materiales promocionales.

**3**

**¿Cómo se respalda a los clientes en la aplicación de los productos?**

Se cuenta con un programa de Servicio a Clientes que se atiende directamente o a través de los distribuidores.  
Se mantiene contacto permanente con los clientes para guiarlos en los problemas de aplicación.  
Los vendedores atienden las dudas que puedan tener los usuarios.  
Se proporcionan con los productos instructivos de aplicación.

Resultados de la Evaluación

### **Apoyo a las ventas**

**En función de sus respuestas sobre la Sección **Atención a las necesidades de los clientes** el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:**



Si considera las funciones comercial y productiva como mutuamente excluyentes es posible que encuentre difícil asegurar una buena atención a sus clientes. Es cierto que puede ofrecerles el área de ventas como el canal para recibir atención o presentar sus quejas o sugerencias, pero al hacerlo estará introduciendo una etapa más y con ella un obstáculo adicional a la comunicación. Atienda a sus clientes en todas las áreas de la empresa.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Las quejas pueden ser un recurso valioso de información para su empresa si cuenta con instancias adecuadas para interpretarlas y procesarlas. Más allá de su sentido de reclamación, pueden darle lecciones importantes acerca de su producto o de su organización. Asegúrese de que todos los miembros de su empresa participen positivamente en superar las deficiencias que dan origen a las quejas.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Atención a las necesidades de los clientes , usted deberá:**

- Aceptar la influencia de los vendedores y de algunos clientes en la definición de las especificaciones y características de diseño de los productos.
- Establecer las entregas oportunas como uno de los propósitos medulares de la política de atención al cliente en su empresa.

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



El reto más importante para su fuerza de ventas son los vendedores y las organizaciones comerciales de la competencia. Su empresa parece más inclinada hacia lo que resulta más fácil de vender que hacia lo más rentable. Aunque puede suceder que ambas características coincidan por casualidad, no es lo más frecuente. Refuerce su capacidad comercial mediante nexos más firmes con el personal de la planta.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Desarrollo de la fuerza de ventas , usted deberá:**

- Medir la efectividad de su comercialización no en función de las ventas hechas sino de los índices pertinentes de satisfacción de sus clientes.
- Procurar la formación y desarrollo integral de sus vendedores y no sólo su capacitación en técnicas de ventas.
- Desarrollar la conciencia de que la venta de los productos de su empresa comienza desde la generación y desarrollo del concepto y la instrumentación de los procesos de producción.

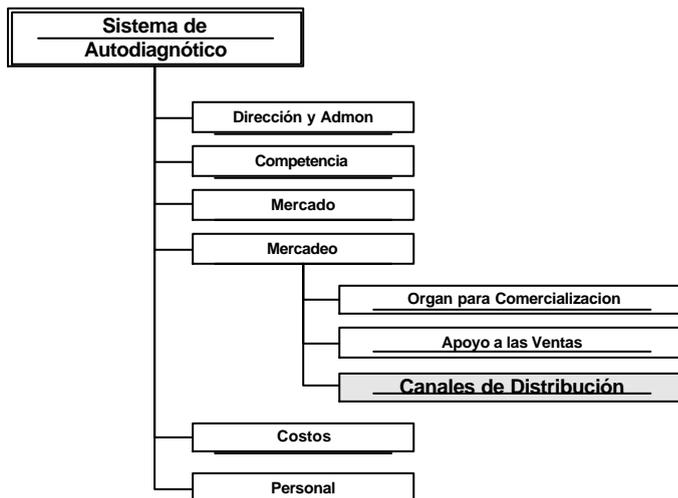
**En función de sus respuestas sobre la Sección Materiales de apoyo el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:**



No se limite en el suministro de materiales de apoyo; muchos de ellos deberían considerarse en realidad como parte de los productos. Los instructivos, catálogos, manuales, etc. constituyen un elemento fundamental para reforzar la capacidad de quienes los utilizan: los dirigidos a vendedores fortalecen su capacidad de vender; los orientados a los usuarios, su capacidad de aprovechar los productos. Se han dado casos en que la falta de apoyos adecuados ha hecho imposible la utilización del producto.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Materiales de apoyo , usted deberá:**

- Dotar a sus vendedores de materiales de apoyo bien orientados, incluyendo impresos y presentaciones audiovisuales.
- Acudir periódicamente a los puntos de venta para establecer y luego mantener contactos interpersonales significativos.
- Interesarse activamente por revisar junto con sus clientes las condiciones o problemas de aplicación que deban tomarse en cuenta para el diseño o producción de los productos que necesitan.



### Canales de distribución

Las estructuras de distribución pueden asumir formas muy diferentes; ninguna es mejor que las otras, depende de los propósitos concretos que persiga cada una. Es esencial, sin embargo, que sean abiertas y flexibles y que susciten y mantengan el interés de ambas partes mientras tengan vigencia.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

### Desarrollo de los distribuidores

Criterios y políticas de distribución y acuerdos con los distribuidores.

**1**

**¿Cómo se integra la red de distribución de los productos de su empresa?**

Se opera a través de distribuidores atendidos en cada plaza por la fuerza de ventas de la empresa.  
Se vende a través del comercio organizado, al que se atiende directamente a través de los vendedores.  
Se cuenta con una red integrada de distribución que comprende mayoristas locales y regionales que atienden a los distribuidores.  
La empresa se hace cargo directamente de la distribución de sus productos en diversas plazas.

**2**

**¿Cómo se comparten los gastos de comercialización con los distribuidores?**

Cada parte absorbe sus propios gastos.  
Se hacen convenios de distribución que establecen metas de ventas, así como fórmulas para compartir los ingresos y los gastos.  
Se asignan previamente a través de la fórmula de cálculo de los precios de distribuidor.  
Se tienen acuerdos específicos para compartir los costos de transporte, almacenamiento y exhibición, así como los gastos de publicidad.

**3**

**¿Cómo se respaldan las ventas de los distribuidores con inventarios?**

No hay acuerdos sobre inventarios; sin embargo, la fábrica lleva inventarios de respaldo suficientes.  
Los acuerdos de distribución establecen niveles mínimos de inventario a cargo del distribuidor.  
Se tienen programas establecidos just-in-time entre la fábrica y los principales distribuidores.  
Los distribuidores reciben inventarios a consignación.

**4**

**¿Qué respaldo se ofrece a los distribuidores en materia de capacitación?**

Se capacita a sus vendedores en el conocimiento de los productos a través de estancias temporales en la empresa.  
Se les proporciona material y además cursos de capacitación impartidos por los vendedores de la empresa.  
Se proporciona el material de apoyo necesario para informar plenamente a sus vendedores.  
Se cuenta con cursos especiales para el desarrollo de distribuidores tanto en aspectos comerciales como administrativos.

## **Sección B**

### **Indicadores de desempeño**

Criterios y parámetros de evaluación de la efectividad de la distribución.

#### **1**

#### **¿Cómo se evalúa la efectividad de los canales de distribución?**

Los convenios con los distribuidores incorporan indicadores específicos de desempeño, así como metas numéricas para cada uno.  
A través de sus resultados en términos de volumen de ventas.  
Se comparan resultados de los diferentes distribuidores a través de coeficientes de ventas y rentabilidad.  
A través de indicadores de penetración en el mercado en relación con los competidores.

#### **2**

#### **¿Cómo se establecen sus objetivos de ventas?**

Se establecen conjuntamente con cada distribuidor como parte de un plan integral.  
Se negocian y en su caso se aceptan los propuestos por los propios distribuidores.  
No se fijan objetivos; cada distribuidor vende lo que puede.  
Se fijan a partir de escalas preestablecidas, ligadas a niveles de participación en el gasto.

#### **3**

#### **¿Quiénes participan en el diseño de las políticas de distribución?**

Se encomiendan a especialistas en mercadeo, que las elaboran en colaboración con un equipo interdisciplinario de la empresa.  
Las propone el área de ventas a partir de la observación de las políticas de la competencia.  
Se diseñan en el área de ventas, previa sanción de la gerencia administrativa.  
Las establece la dirección y las da a conocer a los responsables de las ventas.

4

#### ¿Cómo se asegura la lealtad de los distribuidores hacia la empresa?

Se establecen convenios de exclusividad debidamente dimensionados y reglamentados.

Se cumplen rigurosamente todos los términos comerciales establecidos.

Se procura ofrecer márgenes al distribuidor mejores que los de la competencia.

Se comparten algunos gastos e inversiones principalmente en acondicionamiento de locales, exhibidores y publicidad.

#### Resultados de la Evaluación

##### **Canales de distribución**

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



No le conviene tener distribuidores débiles. Si los ve como competidores de su propia capacidad de ventas será mejor que busque otro arreglo; si los ve como inferiores necesariamente sometidos a sus reglas, nunca podrá contar con ellos en los momentos difíciles. Ayúdelos a desarrollar fortalezas y cuando las tengan, ¡aprovéchelas!

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Su red de distribución no es otra cosa que un conjunto de canales de comunicación de diversas clases y niveles que deben funcionar armónicamente. En realidad, no hay nada escrito que sea definitivamente lo mejor para todos los casos. Asegúrese de que tiene claramente definidos los resultados que pretende alcanzar y escoja la mejor estructura en función de ellos.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Desarrollo de los distribuidores , usted deberá:**

- Fijar objetivos de distribución y, en función de ellos, acordar con los distribuidores la forma de compartir los gastos y los beneficios.
- Respalda las ventas a través de distribuidores con inventarios mínimos, logrando un alto nivel

de respuesta a las necesidades de sus clientes.

- Ocuparse de la capacitación del personal comercial y administrativo de los distribuidores con el mismo interés que si fueran de su empresa.

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



A juzgar por la forma en que valora las relaciones con sus distribuidores, es fácil augurar que podrían durarle poco: sus exigencias se centran en el corto plazo y en el desarrollo de una relación dependiente que terminará por resultarles incómoda. No use criterios de evaluación generales; procure establecer metas significativas y poner los medios para que se cumplan.

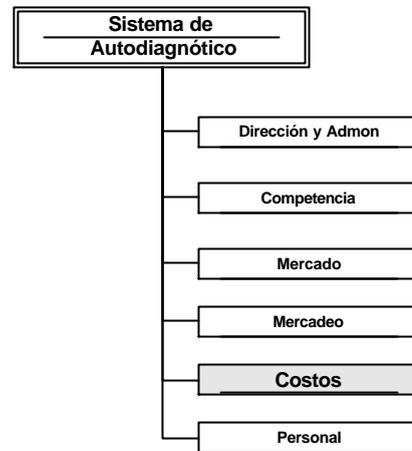
**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Sus políticas de distribución establecen el marco para la toma de decisiones específicas sobre la marcha. Si ha logrado concertar en ellas las visiones de todos los grupos interesados, queda el reto de concertar todas las voluntades en cada decisión a lo largo del camino. Las políticas deberán irse ajustando sobre la marcha para reflejar la experiencia de las interacciones entre su empresa y los distribuidores.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Indicadores de desempeño** , usted deberá:**

- Acordar con cada distribuidor los indicadores que se usarán para evaluar su efectividad comercial, así como los valores de partida y los valores finales buscados.
- Fijar con cada distribuidor metas numéricas de ventas como parte fundamental de los convenios de distribución.
- Plantearse la distribución como una función cooperativa en que se comparten propósitos comunes, más que como una simple intermediación comercial.

**Quinto Menú.** Uno de los objetivos principales de toda empresa es tener utilidades, una forma de maximizarlas es mediante el cuidado y control estricto de lo que cuesta hacer funcionar la operación de la empresa. Esta sección ofrece la oportunidad de conocer puntos importantes que ayuden a lograr de manera más efectiva la administración de costos.



## Costos

¿Cómo se asegura un control adecuado de los costos desde su origen para procurar el máximo margen de negocios?

**Información sobre costos**

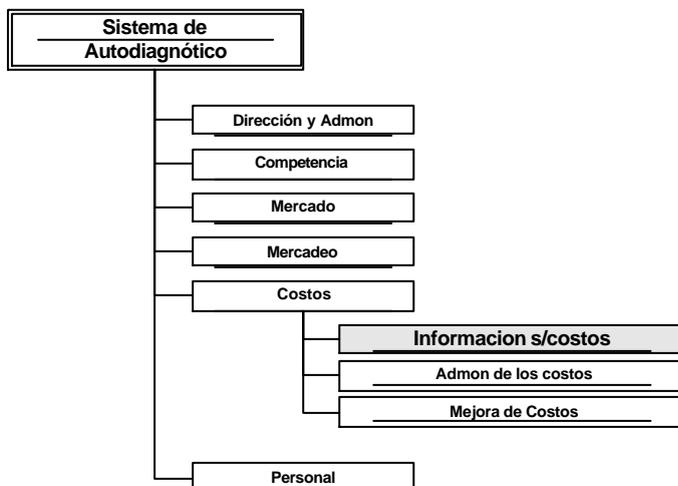
Generación y circulación de información sobre costos entre los responsables de las funciones productivas de la empresa.

**Administración de los costos**

Capacidad de anticipar y mantener bajo control los costos de los productos, la producción y la organización.

**Mejora de costos**

Capacidad de reconocer y aprovechar oportunidades para reducir los costos.



## Información sobre costos

Los costos representan una variable que puede diseñarse y planearse y no simplemente experimentarse. Las empresas deben conocer sus costos para poder actuar sobre ellos. Por eso se necesita que se registren y reporten oportunamente, en la forma que pueden aprovecharse mejor: asignados a las funciones, los productos o las áreas de la organización involucradas.

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 sólo una por cada pregunta.

### Sección A

#### Registros de costos

Disponibilidad de información suficiente y oportuna para reportar o predecir costos.

**1**

#### ¿Cómo se registran los costos directos e indirectos?

Se llevan registros globales de materiales y mano de obra. No se asignan a órdenes de trabajo o pedidos específicos.

No se separan los costos en directos e indirectos. Se reportan en conjunto.

Los registros de costos directos se presentan desagregados por unidades o lotes; los indirectos por funciones específicas. Estos últimos se distribuyen en función de diversos criterios aplicables: superficie ocupada, atención recibida, consumo estimado, etc. según sea el caso.

Los costos directos se asignan a las unidades que los originan; los indirectos se prorratan entre ellas de acuerdo con criterios establecidos por los dueños de la empresa.

**2**

#### ¿Se conoce la estructura de costos de cada uno de los productos por separado?

Se cuenta con estructuras de costo estándar para cada producto y se reportan costos reales y variaciones para cada lote de producción.

Se emiten reportes detallados de costo por cada lote de producción.

Se pueden diferenciar los costos de materiales, pero no los demás costos.

Los registros de costos son globales, no por producto.

**3**

#### ¿Cómo se identifican y controlan costos ocultos?

Se llevan registros de desperdicios y mermas de materiales, que se cargan a los pedidos que los generan.

Se tiene establecido un comité interno de costos, que revisa sistemáticamente todas las operaciones para localizar costos evitables y reducirlos.

Se reconocen todos los costos asociados a desperdicios e ineficiencias a través

de un registro de variaciones respecto a los costos estándar.  
Todos nuestros costos se registran; no tenemos costos ocultos.

**4**

#### **¿Se registran los costos de calidad y “no calidad”?**

Se registra únicamente el costo y el impacto directo del programa de calidad en la producción.

Cada una de las áreas, incluyendo las de apoyo, registra y controla sus costos de calidad y de “no calidad”.

No conocemos este concepto ni sus posibilidades de aplicación.

Se contabiliza sólo el costo directo del programa de calidad.

## **Sección B**

### **Análisis e interpretación de información sobre costos**

Utilización de datos y estadísticas para identificar oportunidades de mejora de costos.

**1**

#### **¿Se conocen los comportamientos históricos de los costos?**

Se llevan y analizan registros continuos que permiten anticipar el comportamiento futuro.

Se reportan por lotes y se extrapolan tendencias.

Se reportan globalmente por períodos; no se analizan tendencias.

Se reportan variaciones significativas respecto al estándar y se estiman sus posibles causas.

**2**

#### **¿Se elaboran pronósticos de costos?**

Se hacen pronósticos como parte de una actividad sistemática de búsqueda de oportunidades de mejoramiento de los costos.

Se hacen proyecciones de costos de algunos insumos críticos.

Sólo se hacen las estimaciones necesarias para fijar precios.

Los pronósticos de costos forman parte de la actividad regular de presupuestación y planeación en la empresa. Se revisan periódicamente.

**3**

#### **¿Cómo se analizan los costos indirectos y su potencial de mejora?**

Sólo se identifican rubros de gasto y se procura economizar en ellos.

Nuestra contabilidad solamente acumula los indirectos, sin diferenciarlos o diferenciar la forma de asignarlos.

Se identifican rubros de gasto y las áreas que más incurren en ellos. Se asignan responsables para reducirlos.

Se identifican los costos por funciones específicas y se estiman los valores de los beneficios derivados. Se procura maximizar la relación beneficio/costo.

## Resultados de la Evaluación

Nota: Por alguna razón el sistema de Autodiagnóstico, presenta información incompleta, dentro del desarrollo de sus textos, Se trató de resolver el problema alimentando de nuevo el sistema con las respuestas de los directivos de Arce Tools, pero los resultados fueron los mismos.

### Información sobre costos

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



Como en la mayoría de las pequeñas empresas, probablemente en la suya el mismo proceso de crecimiento o las dificultades operativas han hecho aconsejable apoyarse en una contabilidad externa. Si es así, sin embargo, es importante que esté atento a la identificación del momento en el que esta función debe ser asimilada por la propia empresa. ¿Ha tenido necesidad de revisar su lista de precios sobre una base más firme? ¿Ha requerido de información más precisa y oportuna para evaluar la marcha de su negocio? Muchas preguntas y necesidades parecidas resultan eventualmente un indicador de que es importante asimilar esta función dentro de la empresa. Por supuesto, esto implica también una mayor c

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Son realmente pocas las empresas en las cuales la información de costos está disponible en el momento oportuno para tomar decisiones. Sus respuestas a otras preguntas de esta práctica indican que éste es uno de los elementos que más conviene impulsar en este momento, pues su sistema contable tiene un razonable nivel de desarrollo. Con el nivel de información que cuenta, es posible lograr mejoras substanciales en los costos y por tanto en los resultados generales de la empresa. Para ello, sin embargo, deberá capacitarse y probablemente recurrir a apoyo externo durante el período de aprendizaje.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Registros de costos , usted deberá:**

- Establecer una estructura de costos estándar para cada línea de productos.
- Identificar todos los costos con las funciones que les dan origen para tener una mejor visibilidad.
- Reportar e interpretar adecuadamente los costos en los que incurren por falta de una calidad satisfactoria.

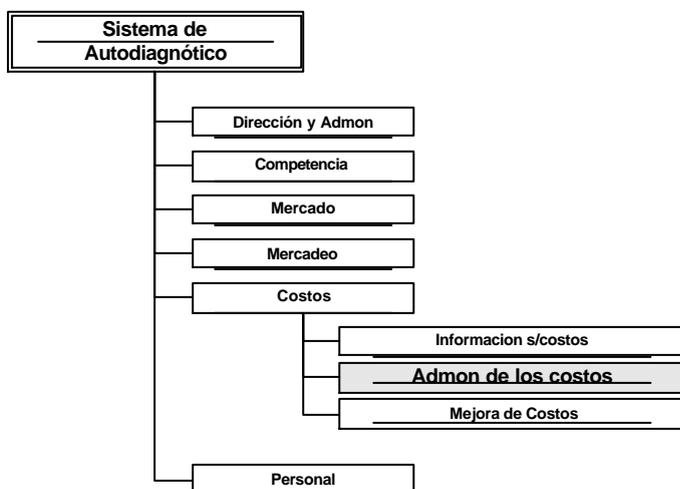
En función de sus respuestas sobre la Sección **Análisis e interpretación de información sobre costos** el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Aunque la información de costos esté siendo generada rutinariamente en su empresa, se está haciendo un uso limitado de ella. Es normal, por supuesto, que las pequeñas empresas estén ocupadas más que nada con los problemas operativos inmediatos, especialmente en sus primeras etapas. Sin embargo, el perfil de sus respuestas indica que pueden estarse tomando decisiones sin el nivel óptimo de análisis de la información. La empresa no está ubicándose correctamente en el tiempo y en las tendencias. Sus costos pueden estar cambiando a la deriva, sin que alguien vaya en el timón, controlándolos en el sentido correcto.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Análisis e interpretación de información sobre costos , usted deberá:**

- Conocer el comportamiento histórico de sus costos para poder anticipar sus tendencias.
- Revisar periódicamente sus registros de costo estándar para pronosticar costos reales en situaciones específicas.
- Asegurar que los recursos que se gastan en funciones no directamente asociadas con la producción generen el valor económico adicional, suficiente por lo menos para pagarlas.



## Administración de los costos

La administración de los costos es una herramienta fundamental de la alta dirección de las empresas. Los costos son característicos de cada organización y es claro que un mismo producto puede costar más en una empresa que en otra, aun si se fabrica a partir de los mismos insumos y con la misma tecnología. Esto significa que el costo termina por ser responsabilidad de toda la empresa.

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 sólo una por cada pregunta.

### Sección A

#### Mezcla de productos

Utilización de la información sobre costos como base para la planeación de mezclas de productos que maximicen el margen.

**1**

#### ¿Cómo se evalúan los posibles impactos de los costos sobre la capacidad competitiva?

Se trazan planes específicos de mejoramiento de los costos para asegurar una buena posición competitiva.

Se hacen comparaciones de pesos, dimensiones y contenido de materiales de los productos competidores vs los propios.

No se practican este tipo de evaluaciones.

Se hacen estimaciones comparativas de margen de utilidad entre los productos propios y los costos en que se incurriría para producir los de los competidores.

**2**

#### ¿Se administran y optimizan los costos directos e indirectos?

Se tienen establecidos programas permanentes de mejoramiento de los costos a nivel de toda la empresa.

No se tienen establecidas prácticas de previsión de los costos; sólo se registran.

Se identifican sistemáticamente desperdicios prescindibles y áreas de oportunidad y se toman las medidas correctivas necesarias.

Los encargados de las funciones de diseño y producción son también responsables de asegurar costos de producto y de producción que hagan la operación rentable.

**3**

#### ¿Se usa la información de costos para administrar la mezcla de productos?

Se maneja un solo producto.

No se lleva una contabilidad de costos por producto; se promueven todos por igual.

Los costos y márgenes de cada producto están bien diferenciados y esto permite tomar decisiones de qué productos impulsar más.

Las decisiones relativas a precios, volúmenes de ventas, desarrollo de innovaciones, etc. se apoyan sistemáticamente en la información diferenciada

de los costos.

**4**

#### **¿Emplean los directivos la información de costos para definir estrategias?**

No se reconoce ninguna relación significativa entre información de costos y estrategia.

Se utiliza para fundamentar decisiones relativas a mezcla de productos y mercados para maximizar el margen.

Se utiliza como insumo para elaborar pronósticos de ventas.

Todas las decisiones relativas a introducción de innovaciones o nuevos productos o a la desaparición de líneas de productos se apoyan en información de costos.

## **Sección B**

### **Toma de decisiones operativas**

Utilización de la información de costos como punto de partida para desarrollar mejoras en el diseño, la manufactura o los materiales.

**1**

#### **¿Se emplea la información de costos para tomar decisiones en compras, producción y ventas?**

Todas las decisiones relativas a precios, mezclas de ventas y reducción de costos se toman a partir de esta información

El equipo directivo analiza la estructura de costos y la compara con la de la competencia. Toman decisiones conjuntas de estrategia con base en esa información.

Sólo se acumula información histórica, con fines contables y fiscales. No se usa para tomar decisiones.

Se usa la información para definir el punto de equilibrio y fijar objetivos de venta.

**2**

#### **¿Se emplean los estados de resultados y las razones financieras de la empresa para tomar decisiones y administrar los costos?**

Se calculan y presentan principalmente para solicitar financiamientos o rendir cuentas a los accionistas.

Son parte de la planeación y presupuestación que regularmente hacen los propios directivos de la empresa.

Ni siquiera se calculan. La contabilidad se lleva únicamente con fines fiscales.

Se cuenta con el apoyo de un asesor financiero que hace recomendaciones con base en ellas.

**3**

#### **¿Se emplea la información de costos para fijar precios?**

Fijamos nuestros precios simplemente como nuestros costos más un porcentaje de margen.

Conocemos bien la relación entre nuestros costos y el valor de mercado de cada producto. La empleamos como base de nuestras estrategias de mercado y crecimiento.

Conocemos nuestros costos, pero los precios tienen poca relación con ellos. No se conocen los costos reales. Los precios los fija el mercado y en ocasiones no sabemos si ganamos o perdemos.

## Sección C

### Control de costos

Prácticas dirigidas a asegurar que se cumplan o mejoren en la realidad los costos estimados originalmente.

#### 1

#### ¿Quiénes tienen acceso a la información de costos?

Cada una de las áreas, como centros de costos.  
Los dueños y el área administrativa en su conjunto.  
Todos los responsables de la administración y la producción.  
Únicamente el contador y el dueño.

#### 2

#### ¿Cómo se evalúa la contribución de las áreas de apoyo al valor y a los costos?

Los costos de las áreas de apoyo se consideran como gastos fijos. Su trabajo se considera bueno mientras operen de manera regular (sin problemas con las otras áreas).  
Se evalúa únicamente el cumplimiento de sus objetivos.  
Las funciones de las áreas de apoyo se consideran improductivas; por lo tanto, no se evalúa su desempeño.  
Se consideran unidades internas de negocios y se evalúan competitivamente con respecto a posibles proveedores externos.

#### 3

#### ¿Se retroalimenta a las áreas respecto a sus variaciones de costos?

La información proporcionada es fidedigna y oportuna. Las áreas la emplean para identificar oportunidades de mejora en el largo plazo.  
No se usa el concepto de variaciones.  
El área administrativa las calcula y comunica pero no siempre repercuten en medidas correctivas.  
Los informes de variaciones se utilizan para instrumentar medidas de mejora futura.

#### 4

#### ¿Se han identificado las áreas en las que existe un potencial de reducción de costos?

Se obtiene y distribuye oportunamente información, organizada por centros de

costos y se fijan objetivos para optimizarlos.  
Se explora continuamente el potencial de mejoramiento de los costos mediante grupos de trabajo constituidos por líneas.  
La estructura de la información contable no permite aislar datos por área.  
No en forma sistemática; se introducen medidas siempre es posible.

**5**

### **¿Cómo se controla la eficiencia y la productividad en las diferentes áreas?**

Se genera información por centros de costos, que permite a los directivos analizar las tendencias.  
No se controla.  
Se cuenta con registros históricos por centros de costos. Se fijan objetivos de mejoramiento para cada área.  
Se emplean referentes comparativos (“benchmarking”) con las mejores prácticas del ramo.

### **Resultados de la Evaluación**

Nota: Por alguna razón el sistema de Autodiagnóstico, presenta información incompleta, dentro del desarrollo de sus textos, Se trató de resolver el problema alimentando de nuevo el sistema con las respuestas de los directivos de Arce Tools, pero los resultados fueron los mismos.

### **Administración de los costos**

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



En su empresa el sistema de costos y el uso de la información son muy incipientes. Normalmente esta etapa es difícil de superar, pues los sistemas contables tienden a ser sumamente rígidos. Nacidos con la empresa, no evolucionan al ritmo que las cambiantes condiciones externas les exigen. Por encima de esto, los responsables de las distintas áreas están acostumbrados a actuar basados más que nada en la intuición. Superar estas barreras implicará un esfuerzo considerable. Será necesario contar con la disciplina, el orden y la capacitación que lleven a un cambio en el estilo de toma de decisiones. La posibilidad de superar éstas barreras para el crecimiento y la competitividad son de

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Las ventajas que se estima tener sobre la competencia en cuanto a estructura de costos pueden

resultar ilusorias a menos que puedan respaldarse con información fidedigna de costos por línea de producto. La optimización de costos es un proceso permanente que debe estar respaldado con datos ciertos y con objetivos concretos. Los objetivos y estrategias deben ser definidos por los directivos a partir de conocimientos técnicos sólidos. Evalúe en qué medida esta información está realmente disponible y en qué medida se emplea efectivamente para tomar decisiones. La competencia puede estarlo haciendo.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Mezcla de productos , usted deberá:**

- Administrar sus costos antes de incurrir en ellos y no simplemente reportarlos cuando ya ocurrieron.
- Reconocer que sus diferentes líneas de productos aportan márgenes de utilidad diferentes y pugnar por conseguir mezclas de ventas que maximicen el margen total.
- Asegurar que todos los miembros del personal de la empresa que toman decisiones, tengan acceso a la información de costos.

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



En la medida en que se tengan objetivos de crecimiento para la empresa, es importante reconocer la necesidad de cambiar las ideas respecto al propósito y la razón de ser de la información relativa a costos y respecto a la contabilidad en general. En su empresa prevalecen las ideas y prácticas más rudimentarias. Este nivel de operaciones sólo es posible cuando el “negocio es noble” y la competencia es muy débil, condiciones que tienden a desaparecer rápidamente en la mayoría de los giros. Es importante considerar estas condiciones de operación como una etapa de transición y prever los cambios en el futuro. La capacitación de la gerencia, la redefinición de las funciones administrativas y cont

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

La comprensión del valor de mercado que los productos tienen es una manifestación de estrategia y madurez empresarial. Por otro lado, conviene revisar si en su empresa ésta comprensión y la disponibilidad de la información necesaria para llegar a ello alcanza a toda la gerencia y no sólo al área administrativa. ¿La información comercial pertinente permea a todas las áreas de la organización? ¿Define o comparte la dirección los objetivos con la gerencia de las distintas áreas? ¿La estrategia general de precios se diseña de manera conjunta? ¿Está respaldado todo esto con información confiable y oportuna acerca de los costos?

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Toma de decisiones operativas , usted deberá:**

- Utilizar efectivamente la información de costos como guía para tomar decisiones de producción o comercialización.
- Procurar que las decisiones económicas importantes tomen en cuenta la información más reciente reportada en los estados financieros de la empresa.

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

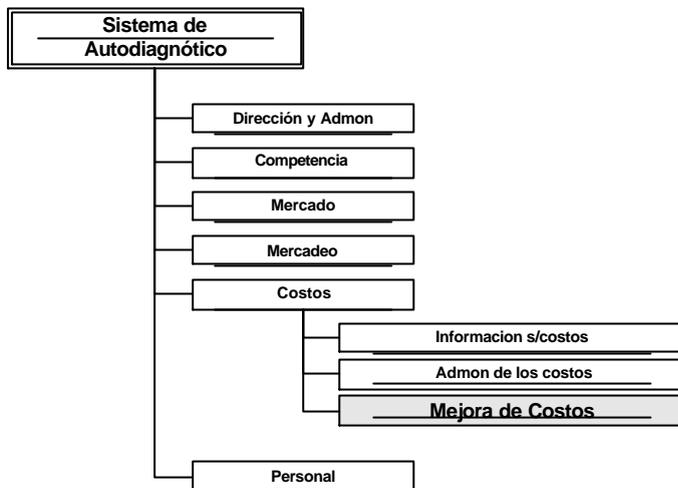


Existe una enorme diferencia con respecto a los costos entre las empresas más desarrolladas (independientemente de su tamaño) y las más rudimentarias. Este es probablemente uno de los mejores indicadores de la madurez y la capacidad administrativa de la dirección general y el equipo directivo en su conjunto. El nivel de profesionalismo de la gerencia se muestra claramente en este indicador. Aparentemente su empresa, aunque presenta algunos rasgos positivos en este punto, requiere todavía hacer un esfuerzo considerable de formación gerencial y de apertura de la dirección general. Mientras la competencia internacional no la amenace se puede operar sin problemas. Sin embargo, si se aspira a ser

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Control de costos** , usted deberá:**

- Facilitar a todos los responsables la información de costos que necesitan para realizar su trabajo.
- Hacer sistemáticamente análisis de costo/beneficio de todas las funciones de apoyo indirecto a la producción.
- Analizar periódicamente la información de costos y circularla entre todos los responsables para que la utilicen en sus nuevas decisiones.
- Programar y desarrollar continuamente actividades orientadas al mejoramiento de los costos de todas las líneas de productos.
- Establecer metas de aumento de la productividad basadas en las mejores prácticas existentes en su sector o giro productivo.





## Mejora de costos

Usar la información de costos como punto de partida para revisar las operaciones y generar nuevas opciones es una práctica cada vez más generalizada. Identificar desperdicios, revelar costos ocultos, reducir errores y, en general, introducir mejoras, son acciones que requieren del respaldo de información adecuada y de una filosofía y una práctica empresarial acerca de los costos.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

### Mejoras de productividad

Iniciativas de cambio en materiales o procesos para reducir costos, aumentar valor o eliminar errores.

**1**

¿Cómo se incentiva la productividad?

El sistema de pago a los trabajadores combina salario base y pago por destajo, calculados con base en la experiencia de producción.  
 No existe un sistema de incentivos a la productividad. Es frecuente el pago de horas extras para sacar pedidos urgentes.  
 Se fijan objetivos y metas de producción global. Se establecen incentivos por su logro.  
 Se tienen establecidos objetivos y metas de productividad por grupos de trabajo y se otorgan incentivos en función de ellos.

**2**

¿Cómo se minimizan los errores de diseño para evitar desperdicios?

Interviene en el proceso un equipo formado por ingeniería de costos, diseño, producción y calidad.  
Por ensayo y error. La experiencia nos permite evitarlos.  
Trabajan conjuntamente las áreas de producción y diseño, para asegurar que la información y criterios sean los mismos.  
No se realizan cambios en los diseños; los posibles errores se han eliminado con el tiempo.

**3**

### **¿Cómo se previenen errores de manufactura para evitar desperdicios?**

Se cuenta con un sistema de información eficaz y una organización altamente cooperativa; todas las dudas se aclaran de modo que no lleguen a convertirse en errores.  
Los errores no se previenen; sólo se corrigen cuando se presentan.  
Se documentan debidamente las órdenes de producción para que contengan toda la información requerida.  
Se desarrollan continuamente acciones de capacitación que incorporan referencias a errores frecuentes.

**4**

### **¿Se consideran alternativas en especificaciones de materiales para reducir costos?**

Se ha logrado substituir algunos materiales, pero sin evaluar sistemáticamente su efecto en la calidad.  
No se ha intentado.  
Se ha intentado esporádicamente, pero sin resultados apreciables.  
El área técnica o la de producción ensayan regularmente nuevos materiales, cuidando de no sacrificar la calidad.

**5**

### **¿Se consideran alternativas de procesos de producción para reducir costos?**

Se estudian las operaciones integrales, incluyendo tanto el método como la planta física y su distribución.  
No se ha considerado ninguna modificación de nuestros procesos actuales.  
Se identifican y aplican nuevas tecnologías y procesos que reducen costos sin sacrificar la calidad.  
Únicamente se han hecho modificaciones de tiempos y movimientos.

## **Sección B**

### **Reducción de desperdicios**

Identificación y eliminación de costos innecesarios.

**1**

**¿Se lleva un registro adecuado de las mermas en los procesos de mayor costo?**

Se conocen con precisión las pérdidas económicas incurridas.  
Se cuantifica esta variable, pero no se han calculado sus costos.  
No se llevan registros.  
Se tienen registros que contienen esta información, pero no se han cuantificado.

**2**

**¿Se han fijado metas de reducción de mermas en los procesos?**

Se ha tratado el problema pero no se ha asignado la responsabilidad.  
En la empresa no se padece este problema.  
Se han fijado metas de reducción de desperdicios y se evalúa regularmente lo logrado.  
Se han fijado algunas metas ocasionalmente, aunque no se evalúa su cumplimiento.

**3**

**¿Se contabilizan los costos de reprocesos?**

Se contabilizan los costos atribuibles al reproceso incluyendo algunos costos ocultos: tiempo máquina, energía, mano de obra, etc.  
Únicamente los correspondientes al reproceso de materiales en la producción.  
No. Se consideran parte normal de las operaciones.  
Se contabilizan todos los costos directos de los reprocesos y se calcula también su efecto sobre la absorción de los indirectos (administración, diseño, recursos humanos, etc).

## **Sección C**

### **Aprovechamiento de la capacidad instalada**

Identificación y eliminación o reordenación de inversiones para mejorar los rendimientos.

**1**

**¿Cómo se asegura el aprovechamiento de la capacidad instalada?**

Se rediseñan procesos, vendiendo equipo y subcontratando partes de ellos, para adecuarse a las fluctuaciones.  
Se revisa la estrategia general del negocio y se exploran nuevos mercados o productos. Se fijan objetivos de ventas más ambiciosos.  
No hay ningún control sobre eso. Se aprovecha sólo lo necesario para la producción de lo que se pueda vender.  
Cuando bajan las ventas, se maquila producto para otras empresas.

**2**

### **¿Cómo se administran los espacios?**

La planta fue seleccionada o diseñada específicamente para garantizar la eficiencia del proceso.

Se ha reorganizado parcialmente, pero todavía hay algunas ineficiencias.

Se trabaja en un local adaptado que no favorece la eficiencia de las operaciones.

Las instalaciones se han construido o adaptado conforme ha crecido el negocio.

**3**

### **¿Cómo se deciden las inversiones en equipo e infraestructura?**

Se ha adquirido equipo e infraestructura cuando es necesario para desbloquear "cuellos de botella" en las líneas de producción.

Se adquiere equipo "de oportunidad". Después se aprovecha cuando se presenta la ocasión.

Se adquiere equipo para aprovechar oportunidades de crecimiento o mayor participación en el mercado.

Se decide como parte de la estrategia tecnológica y de crecimiento de la empresa en el mediano plazo.

## **Sección D**

### **Aprovisionamiento**

Análisis de opciones comprar/fabricar y rotación de inventarios.

**1**

### **¿Cómo se decide qué producir o hacer internamente y qué comprar fuera de la empresa?**

Se define como parte de la estrategia para concentrar la identidad de la empresa en habilidades clave bien identificadas.

Cuando se compra fuera es únicamente como estrategia para reducir responsabilidades fiscales o laborales.

Se ha considerado como estrategia para reducir costos de insumos y componentes, o bien para reducir la incertidumbre de depender de terceros cuando se contraen compromisos de producción.

Se decide comprar fuera sólo cuando no se tienen los medios para fabricar o hacer internamente.

**2**

### **¿Cómo se minimizan los inventarios de respaldo?**

Se tienen registros de los tiempos y retrasos promedio en el resurtido de

materias primas. Se compra lo necesario para mantener la continuidad de la operación.

Los inventarios obedecen a las necesidades de la producción y permiten aprovechar precios y oportunidades.

Se programa la producción y se compra sólo lo necesario para cumplir los compromisos adquiridos.

Se establecen acuerdos con los proveedores para garantizar el abasto oportuno, según el programa de producción.

**3**

### **¿Cómo se negocian los precios de los insumos?**

Se hacen compras programadas, lo que permite conseguir descuentos por volumen y mejores precios.

Además de hacer compras programadas, se buscan activamente junto con los proveedores mejores opciones que aprovechen existencias o materiales estándar.

No se negocian. Se aceptan los precios de lista en el mercado.

Nuestro grupo de compras es hábil negociador y obtiene los mejores precios posibles.

**4**

### **¿Se desarrollan estrategias con los proveedores para mejorar los costos?**

Lo hemos intentado, pero no tenemos suficiente poder de compra.

No se hace.

Establecemos programas y contratos de compra a mediano plazo y eso nos permite obtener precios preferenciales.

Podemos programar la producción lo suficiente para comprar en volumen y obtener mejores precios.

## Resultados de la Evaluación

Nota: Por alguna razón el sistema de Autodiagnóstico, presenta información incompleta, dentro del desarrollo de sus textos, Se trató de resolver el problema alimentando de nuevo el sistema con las respuestas de los directivos de Arce Tools, pero los resultados fueron los mismos.

### **Mejora de costos**

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



La empresa reportada es poco activa en la innovación y el desarrollo tecnológico. No se trata de lograr siempre innovaciones deslumbrantes, sino de obtener logros paulatinos que incrementen la calidad y reduzcan los costos. Es necesario superar la etapa en la que los diseños y procesos iniciales fueron suficientes para permitir que su empresa sobreviviera. Puede anticipar una competencia más cerrada en el futuro y una de sus principales armas será la reducción de costos. Puede preparar a su empresa para ello o confiarse en que esa etapa nunca llegará o que no le hará daño a su posición competitiva. No se trata tanto de hacer grandes inversiones o de contratar a brillantes especialistas; se t

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

El nivel de actividad en actualización de procesos que se reporta es importante. Parece poco compatible, sin embargo, con un aprendizaje basado únicamente en la experiencia, el ensayo y el error. ¿Están bien definidos los objetivos que se persiguen en el campo de la optimización de procesos? Si se pretende modificar procesos para reducir costos, ¿es compatible esto con el uso de prácticas deficientes en cuanto a la prevención de errores en el diseño y en la manufactura? Vigile la consistencia de sus actividades en este campo. Fije objetivos de reducción de costos y evalúe regularmente su cumplimiento.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Mejoras de productividad , usted deberá:**

- Establecer objetivos y metas de productividad y estimular la participación activa de todo el personal mediante incentivos económicos o de otra índole.
- Someter los diseños de sus productos a análisis y evaluaciones en las que intervengan responsables de otras áreas tales como la de producción o la de calidad y, cuando sea necesario, también el área de ventas o los propios clientes.
- Fomentar una buena comunicación entre las áreas, de modo que las dudas se aclaren antes de que produzcan consecuencias costosas.
- Explorar sistemáticamente oportunidades de mejora de los costos que puedan derivarse de la sustitución de un material conocido por otro nuevo que parezca mejor.

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



Se reporta poca actividad en su empresa en un aspecto que tiene capital importancia: el control de materiales y la optimización de costos en producción y en las áreas de apoyo. La inversión que puede hacerse en este campo tiene un impacto casi inmediato en los resultados de la empresa pero pocas organizaciones pequeñas se percatan de ello. Al parecer en su empresa hace falta concentrar esfuerzos para superar la etapa en la que mermas, ineficiencias y reprocesos son considerados como algo normal. Capacite y actualice a todo su personal (incluyendo a los directivos) en los aspectos de calidad y productividad. Haga una rápida evaluación para cuantificar aunque sea tentativamente los montos de

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Reducción de desperdicios , usted deberá:**

- Identificar y analizar las causas de mermas sistemáticas ocasionadas durante los procesos productivos.
- Establecer metas cuantitativas de reducción en las mermas de los procesos productivos.
- Establecer registros de errores o fallas que originan la necesidad de repetir procesos productivos y evaluar sistemáticamente su efecto sobre los resultados económicos de la empresa.

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



Su empresa combina una actitud positiva orientada al futuro con una flexibilidad envidiable que le permite aprovechar oportunidades en el corto plazo. La cultura empresarial de los directivos es de muy alto nivel. Recuerde que incluso en las poco predecibles condiciones económicas de nuestro país esta actitud de hacer lo necesario para obtener lo mejor de las circunstancias (y a pesar de ellas) es una de sus mayores fortalezas. Cuide de mantener en alto el ánimo de su equipo a pesar de los reveses que muy probablemente seguirá encontrando. Fortalezca sus capacidades técnicas y profesionales; permanezca atento a los avances tecnológicos en maquinaria y procesos, y frecuente las ferias, exposi

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Las dificultades económicas del país han motivado una gran turbulencia. Esto exige mucho mayor flexibilidad y agilidad a las empresas. Sin embargo, muchas empresas optan por la estrategia de “no estrategia” como forma de supervivencia. Esto es, simplemente “esperar a que las cosas cambien” o “las condiciones económicas mejoren” o peor aún, que el gobierno instrumente programas de apoyo. Todo esto equivale a una actitud fundamentalmente pasiva frente a las turbulencias y las dificultades. En el otro extremo tenemos la actitud de quien decide hacer algo al respecto. Sus estrategias serán las de adaptarse activamente y en lo posible anticipar los cambios para prepararse mejor a enfrentarlos. E

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Aprovechamiento de la capacidad instalada** , usted deberá:**

- Tomar las decisiones de inversión tanto en la planta como en el equipo a partir de criterios de máximo rendimiento

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



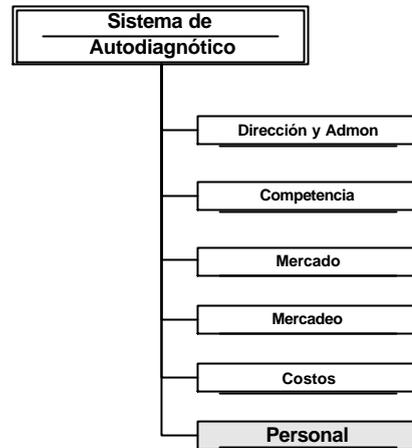
Se han desplegado iniciativas interesantes por incrementar la eficiencia de la producción, programar las compras y reducir los costos. Su caso muestra algunos avances que deben estar rindiendo frutos, pero que pueden ser aún más efectivos. Debe sostenerse el esfuerzo y fijarse metas todavía más ambiciosas en la optimización de costos. Procure que su personal de producción y compras continúe capacitándose y despliegue todavía mayor iniciativa. Aumente su contacto con otras empresas que pueden estar desarrollando alianzas con sus proveedores y conozca sus opiniones y estrategias.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Aprovisionamiento** , usted deberá:**

- Organizarse para producir por sí mismo sólo aquellos elementos que pueda generar la empresa y que resulten más caros si se compran proveedores calificados.
- Instrumentar una estrategia de inventarios mínimos (just in time) a partir de un desarrollo sistemático de alianzas con sus proveedores.

- Identificar continuamente opciones alternas de aprovisionamiento para asegurar que satisfagan sus necesidades.
- Motivar a sus proveedores a darle mejor servicio, haciéndoles ver que se esta manera ellos mismos obtendrán mayores ganancias.

**Sexto Menú.** Mantener una estructura organizacional flexible y dinámica que permita responder en tiempo y forma a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales, además de satisfacer las necesidades de desarrollo del personal interno, se traducen en fortalezas importantes y necesarias para enfrentar exitosamente los mercados cada vez mas exigentes.



A continuación se exhiben algunas preguntas que permiten evaluar las condiciones que en lo referente se encuentre la empresa.

## **Personal**

**¿Cómo se propicia el desarrollo de una organización sana y dinámica, que ofrezca a todo su personal oportunidades interesantes de crecimiento?**

### **?? Organización y Perfiles de Puestos**

Diseño e implantación de estructuras de organización para distribuir funciones y asignar responsabilidades.

### **?? Reclutamiento y Selección**

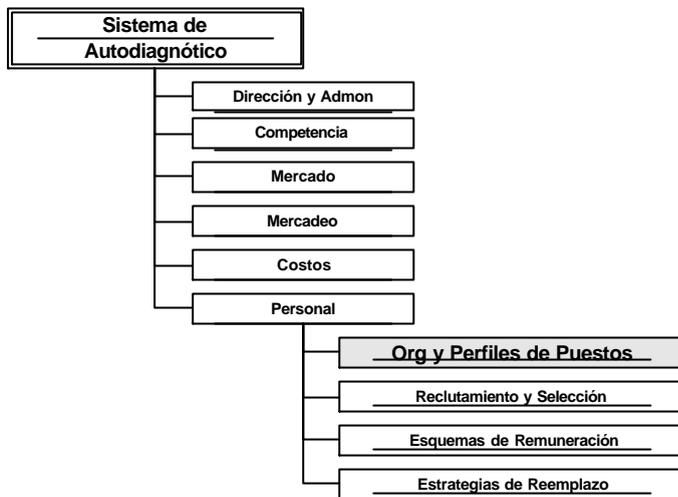
Capacidad de integración de capital humano para enfrentar los retos de operación y crecimiento de la empresa.

### **?? Esquemas de Remuneración**

Desarrollo y conservación de condiciones que aseguren un interés sostenido del personal hacia la empresa.

### **?? Estrategias de Reemplazo**

Preservación de la capacidad de la empresa en un entorno cambiante.



## Organización y Perfiles de Puestos

La estructura de la organización determina la forma en que funcionarán las relaciones entre sus miembros y se atenderán los asuntos con proveedores y clientes. No es una simple definición de jerarquías sino la delineación de un espacio para el desarrollo de las personas, que debe brindarles la posibilidad de aplicar al máximo su capacidad al servicio de los objetivos de la institución.

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 sólo una por cada pregunta.

### Sección A

#### Pertinencia de la organización

Capacidad de respuesta de la organización a las necesidades externas e internas.

**1**

¿Cómo se diseña la estructura de la empresa?

- Se buscan ubicaciones para cada persona de modo que se eviten problemas interpersonales.
- Se distribuyen funciones y responsabilidades de acuerdo con la visión del plan estratégico.
- Se asignan responsabilidades con base en experiencias anteriores.
- Se propone la estructura que aproveche mejor las características de cada persona.

**2**

¿Quiénes determinan la organización?

Se elaboran propuestas en el área responsable de la función de personal.  
Las decisiones relativas a la organización se toman conjuntamente entre todos los responsables como parte de la planeación estratégica.  
Los cuadros básicos los proponen los responsables de las áreas respectivas.  
Las decisiones las toman exclusivamente los dueños.

**3**

#### **¿Cómo se actualiza el diseño de la organización?**

Se realiza como resultado de las proyecciones estratégicas.  
Se actualiza cuando se detectan problemas.  
Se realiza una revisión anual.  
Se realizan evaluaciones periódicas sobre la eficiencia de la organización actual, en función del valor que aportan.

**4**

#### **¿Cómo se formaliza la estructura organizacional?**

Se comunica directamente a los interesados.  
Se formulan e instrumentan perfiles y procedimientos de acuerdo con la nueva organización.  
Se incorporan los datos al Manual de Organización.  
Se distribuyen circulares a todo el personal.

## **Sección B**

### **Contenido de los puestos**

Disponibilidad de perfiles de puestos de acuerdo con las características de la organización.

**1**

#### **¿Cómo se definen las funciones de cada puesto?**

Se realizan estudios específicos orientados de acuerdo con los resultados buscados.  
A partir de experiencias anteriores similares.  
Se establecen a partir de planes de desarrollo a largo plazo, basados en proyecciones estratégicas.  
Se asignan a partir de una visión de conjunto que promueva la comunicación y la cooperación.

**2**

#### **¿Quién determina las funciones de los puestos?**

Especialistas internos o externos realizan análisis.  
El responsable de personal en consulta con los supervisores.  
Los supervisores responsables en sus respectivas áreas.  
Se cuenta con comisiones internas en las que participan los propios interesados.

**3**

#### **¿Cómo se actualizan las descripciones de los puestos?**

Se actualizan cuando cambia la organización.  
Se ajustan continuamente para reflejar los cambios tecnológicos que afectan a la empresa.  
Se procura anticipar cambios para enriquecer el contenido de los puestos considerados.  
Se actualizan solamente los puestos que presentan problemas.

**4**

#### **¿Cómo se formalizan las descripciones de los puestos?**

Se documentan todos los cambios y se difunden por los medios de comunicación de la empresa.  
La descripción de puestos es el eje de las políticas de selección y desarrollo de personal.  
No se documentan de una manera sistemática.  
Se elabora un manual de puestos basado en la experiencia.

## **Sección C**

### **Oportunidades de desarrollo**

Capacidad de la organización para estimular el desarrollo de planes de carrera de largo plazo para su personal.

**1**

#### **¿Cómo se diseña la planeación de carrera?**

Se basa en la existencia de un escalafón establecido en el contrato colectivo de trabajo.  
La promoción de carreras es de tipo reactivo; se reacciona a los problemas que se van presentando.  
Se realiza el diseño con base en una planeación estratégica y de desarrollo organizacional.  
No se lleva a cabo una planeación de carreras.

**2**

### ¿Cómo se establece un plan de carrera?

Se establece un plan de carrera con base a proyecciones anuales.  
Se establece una planeación tanto a nivel general como individual, y se lleva un registro histórico laboral de todos los empleados y directivos.  
El plan de carrera se fundamenta en el manual de puestos de la empresa.  
El plan de carrera existe de manera informal y se basa en la experiencia y la antigüedad del personal.

**3**

### ¿Cómo se establece el sistema de escalafón para la promoción y desarrollo de personal?

Se realiza como resultado de las proyecciones estratégicas.  
Se realiza cuando se detectan problemas.  
Se actualiza el escalafón con base en los perfiles de puestos y el uso a nuevas tecnologías.  
Se realiza una revisión anual en el contrato colectivo de trabajo.

Resultados de la Evaluación

## Organización y Perfiles de Puestos

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



Sus prácticas actuales con relación a la capacidad de su organización para responder a las necesidades externas, clientes, proveedores, etc., así como a las necesidades internas, presupuesto, plantilla de personal, etc. muestran una tendencia a la centralización del proceso de toma de decisiones, a reaccionar a los problemas en lugar de prevenirlos y mantener cierto nivel de informalidad en la documentación y difusión de la estructura y de las funciones vigentes. Esta situación puede generarle problemas de crecimiento, que debe analizar cuidadosamente.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

El grado de madurez organizacional de su empresa está relacionado con su habilidad de utilizar inteligentemente los conocimientos de su personal y, sobre todo, de mantenerse en la vanguardia en la incorporación de tecnologías y métodos de trabajo que le permitan desarrollar mejores ventajas competitivas. El diseño de su organización debe responder no sólo a su experiencia previa, sino fundamentalmente a sentar las bases para enfrentarse a un futuro siempre incierto, para el cual debe la empresa prepararse.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Pertinencia de la organización** , usted deberá:**

- Compartir las decisiones relativas a organización con los responsables de todas las funciones de la empresa.
- Considerar la organización como susceptible de cambiar según lo requiera la estrategia de la empresa.
- Registrar e instalar los cambios de organización mediante la introducción de los perfiles y a través de los procedimientos establecidos.

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



Las descripciones de puestos formuladas por escrito facilitan a la empresa la contratación de personal con vistas a la realización de ciertas funciones a partir de ciertas calificaciones. Como tales deben ser adecuadas para cada situación y actualizadas continuamente. No deben ser vistas como motivo de negociación laboral. La mera existencia de descripciones de puestos rígidas e invariables no sólo no contribuye sino que incluso puede ser contraproducente.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Contenido de los puestos** , usted deberá:**

- Estructurar cada uno de los puestos en función de las expectativas de desarrollo a largo plazo de toda la empresa.
- Definir las funciones asociadas a cada puesto en instancias participativas adecuadas.
- Procurar enriquecer continuamente las descripciones de puestos para aumentar el reto y la

oportunidad de desarrollo de quienes los ocupen.

- Contar con registros siempre actualizados de las descripciones de todos los puestos de la empresa.

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



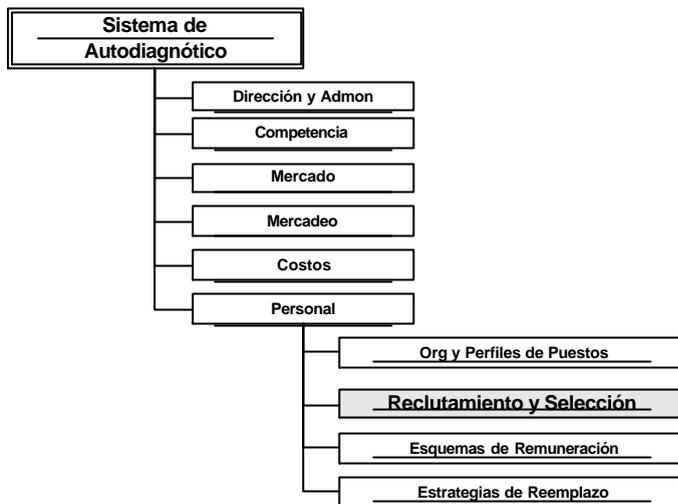
Aunque su empresa se mantiene en el mercado, a pesar de no realizar de manera formal esquemas de planeación de carreras para su personal, es posible que continúe enfrentando diversos problemas para la conservación de sus mejores empleados. No contar con esquemas de este tipo, pueden significarle la pérdida de oportunidades.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

La planeación de carrera se realiza bajo una perspectiva de mediano plazo, y es consistente con las proyecciones estratégicas de la organización. Bajo este enfoque tanto el escalafón como la descripción de puestos, requiere de una actualización dinámica y flexible, como parece ser la práctica de su empresa. Esta visión empresarial es característica de las empresas exitosas.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Oportunidades de desarrollo , usted deberá:**

- Asegurar que los planes estratégicos de su empresa traigan consigo oportunidades crecientes para su personal y trazar planes de desarrollo de carrera para lograrlos.
- Procurar personalizar los planes de carrera a partir de las cualidades y desempeño de cada uno de los miembros de la empresa.



## Reclutamiento y Selección

El desarrollo de la empresa está ligado indisolublemente con el desarrollo del personal que la integra. Esto puede verse de dos maneras: como una restricción o como una oportunidad. Sin duda las empresas más progresistas son aquellas que incorporan personas dispuestas a impulsar con toda su capacidad el desarrollo de sus empresas. Identificarlos y propiciar su crecimiento es función esencial de la dirección de la empresa.

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 sólo una por cada pregunta.

### Sección A

#### Acceso al mercado de trabajo

Capacidad de acceder a los mejores recursos humanos disponibles.

**1**

¿Cómo se lleva acabo el reclutamiento de prospectos a contratar?

Se hace por recomendaciones de otros empleados y directivos de la empresa.  
Se difunden las convocatorias de los puestos vacantes en diversos medios de comunicación.

Se considera la experiencia dentro de la empresa.  
Se mantiene una comunicación eficaz con instituciones proveedoras de personal, con la experiencia en la identificación de los mejores prospectos posibles.

**2**

¿Quién realiza el reclutamiento del personal?

Se integran comisiones de reclutamiento de acuerdo con el nivel del puesto. Lo hacen los supervisores responsables, con asistencia del área de personal. Todo el proceso de reclutamiento se desarrolla en el área de personal; si es necesario, se consulta a los supervisores. Lo hacen directamente los propietarios de la empresa.

**3**

### **¿Cómo se registra la información de los prospectos reclutados?**

Se lleva a cabo un registro en sistemas de información por computadora.  
Se lleva a cabo un registro manual de los solicitantes de empleo que no fueron aceptados en una primera instancia.  
Se conserva en un registro histórico la información de los mejores prospectos y se identifican posibles alternativas de nuevos puestos en los que podrían ser contratados.  
No se documentan en forma sistemática.

## **Sección B**

### **Evaluación del potencial**

Criterios e instrumentos para la admisión de personal nuevo.

**1**

### **¿Cómo se diseñan los exámenes de evaluación del personal de nuevo ingreso?**

Se consideran los criterios establecidos en la descripción de puestos.  
Se utilizan los exámenes que se han ido aplicando en la empresa desde hace varios años.  
Los supervisores solicitantes de nuevos prospectos aplican los exámenes que consideran convenientes, con base en su experiencia.  
Se utilizan pruebas psicométricas diseñadas por empresas especializadas, y exámenes técnicos, elaborados por personal especializado dentro de la empresa.

**2**

### **¿Quiénes realizan la selección del personal?**

Las decisiones son colegiadas y participan en ellas el personal directivo, el responsable de personal y los supervisores respectivos.  
El responsable de personal, en consulta con los supervisores.  
Los supervisores responsables de las áreas solicitantes.  
El responsable de personal y los supervisores, a partir de criterios preestablecidos.

**3**

### **¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de los prospectos?**

Se aplican exámenes basados en estándares generalmente aceptados para determinados puestos especializados.  
Se aplican exámenes técnicos y psicométricos.  
Se utilizan normas de competencias laborales aprobadas a nivel nacional y, en algunos casos, internacional.  
Los directivos solicitantes de candidatos realizan las entrevistas.

## **Sección C**

### **Integración del personal**

Procedimientos de contratación e inducción de personal.

**1**

### **¿Cómo se realiza la incorporación de los candidatos seleccionados?**

Se presentan los nuevos empleados directamente al departamento solicitante, al jefe inmediato y a los otros compañeros de trabajo.  
Se realiza un proceso de rotación y/o capacitación específica sobre la inducción a la empresa y a su puesto de trabajo.  
A todos los empleados de nuevo ingreso se les proporciona un manual de inducción.  
Se les hace un recorrido por toda la empresa y se les proporciona información sobre su puesto y las actividades a desarrollar.

**2**

### **¿Quién es el responsable del proceso de inducción y contratación de empleados?**

No se tienen establecidas prácticas de inducción del personal de nuevo ingreso.  
Se cuenta con acciones específicas de inducción, a cargo del área de personal.  
Los supervisores responsables de las áreas se hacen cargo de la inducción.  
Hay un sistema propio de inducción impulsado por los directivos de la empresa, con roles establecidos para cada uno de los participantes.

**3**

### **¿Cómo se registra y controla la información relativa a los nuevos empleados?**

Se captura la información de cada empleado en el Sistema de nóminas de la empresa.  
Se captura la información de cada empleado en el inventario de Recursos Humanos de la empresa.

No se tienen expedientes formales.  
Se abre un expediente por cada empleado de nuevo ingreso.

4

#### ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de contratación de nuevos empleados?

Se contrata en el nivel más bajo del tabulador correspondiente y luego se ajusta en función del desempeño observado.  
Después de una cuidadosa selección, siempre se contrata en las mejores condiciones aplicables para cada caso.  
Se firman contratos individuales temporales "a prueba".  
Se negocian contratos de aprendizaje o en entrenamiento.

Resultados de la Evaluación

#### Reclutamiento y Selección

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



Su empresa conserva todavía procedimientos empíricos y poco formales para el reclutamiento de nuevos prospectos. Hasta la fecha puede ser que su organización no otorgue demasiada importancia a esta actividad.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Contar con una fase formal de reclutamiento contribuye a mejorar las alternativas de selección de los mejores prospectos posibles, lo cual es indispensable en muchos puestos especializados, que pueden ser determinantes en el éxito de su empresa. Su organización mantiene una buena comunicación con instituciones proveedoras de personal, lo que le facilita realizar un reclutamiento sistemático de prospectos, en lugar de hacer campañas esporádicas, que no siempre resultan efectivas.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Acceso al mercado de trabajo , usted deberá:**

- Reclutar al personal siempre con una visión de conjunto y no limitada a una sola área de la

empresa.

- Llevar registros y expedientes completos del personal contratado que permitan reconocer su potencial ante posibles nuevas oportunidades.

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



La incorporación de nuevos empleados competentes y con un alto potencial de desarrollo es sin duda una de las mejores estrategias para incrementar la productividad de la empresa. Por esta razón los recursos invertidos en este proceso constituyen una excelente inversión, que se recupera en poco tiempo. Su empresa manifiesta una clara convicción en este sentido que, de continuar aplicándose en forma permanente, será la base de mayores éxitos en el futuro.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Su procedimiento de selección continúa utilizando los esquemas tradicionales de entrevistas por parte de los directivos solicitantes de candidatos, y la aplicación de algunos exámenes técnicos y psicométricos. Esta práctica puede resultar útil en aquellos sectores en los cuales no existe una fuerte competencia y por lo tanto hay sobre oferta de prospectos. En caso contrario sería conveniente buscar mejores mecanismos para la selección de personal.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Evaluación del potencial** , usted deberá:**

- Procurar aplicar en su evaluación de prospectos normas de competencias laborales nacionales o internacionales que sean aplicables.

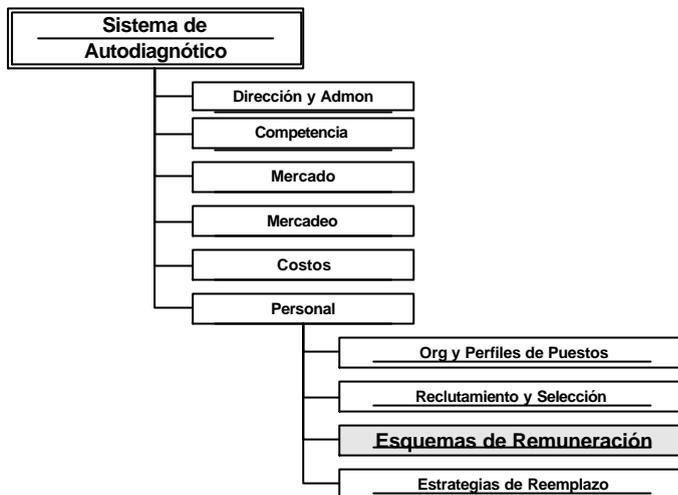
**En función de sus respuestas sobre la Sección **Integración del personal** el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:**



Las prácticas sobre la incorporación de nuevos empleados en su empresa, son útiles de una manera parcial, ya que no proporcionan suficiente información y apoyo para facilitar el proceso de adaptación a su organización. Conviene que mejore sus prácticas en esta actividad.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Integración del personal , usted deberá:**

- Establecer y usar regularmente prácticas de inducción de personal que incluyan un intervalo suficiente para desarrollar las habilidades y las actitudes consideradas como más relevantes.
- Procurar que durante el proceso de inducción el nuevo personal pueda interactuar con los principales actores de la empresa y aprender de ellos.
- Contar con un registro siempre actualizado del inventario de los recursos humanos de la empresa.
- Evitar reglas de contratación inflexibles que le hagan difícil la contratación de personal excepcional en condiciones especiales.



## Esquemas de Remuneración

La remuneración del personal es una decisión que no se puede tomar unilateralmente. Las empresas más importantes compiten por los mejores recursos humanos en el mercado laboral: un espacio en el que se juegan no sólo salarios y prestaciones sino también otros satisfactores tales como la participación en la propiedad y en la toma de decisiones.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

### Salarios

Capacidad de la empresa de competir por los mejores recursos humanos en el mercado de trabajo.

**1**

¿Cómo se determina la estructura de remuneraciones?

Las asignaciones de remuneraciones se determinan con base en la experiencia de la empresa.

Se realiza un estudio de mercado laboral, así como análisis de costo de la empresa, con el fin de establecer remuneraciones competitivas.

No se tiene una estructura formal de remuneraciones.

Las remuneraciones son establecidas en un tabulador de salarios por categoría y puesto.

**2**

¿Cómo se procesa la información relativa al sistema de remuneraciones?

Se procesa a través de un paquete de computadora.  
Se realiza por medio de un sistema integral de recursos humanos, que permite la interacción del módulo de remuneraciones, con otros módulos sobre desarrollo de personal.  
Se procesa a través de un sistema de información por computadora diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa.  
Se realiza en forma manual.

**3**

### **¿Quiénes determinan las políticas de remuneraciones?**

Se apoya en análisis de mercado laboral y de las proyecciones de la empresa que se someten a consideración del consejo de administración.  
Los accionistas de la empresa.  
El consejo de administración a propuesta del departamento de recursos humanos.  
Se establece en la negociación entre directivos y trabajadores, con base en la competitividad y rentabilidad de la empresa.

## **Sección B**

### **Evaluación del desempeño**

Criterios y mecanismos de evaluación del desempeño y promoción del personal.

**1**

### **¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño?**

Se aplican algunas medidas de productividad.  
Se aplica una metodología profesional de evaluación integral al desempeño.  
Se aplican en forma periódica cuestionarios de calificación de méritos.  
No existen estándares de desempeño para los diversos puestos.

**2**

### **¿Cuáles son los principales factores de la evaluación?**

Se consideran únicamente los indicadores de productividad relativos al puesto.  
Se aplica una evaluación integral en forma periódica.  
Se incluyen variables conductuales.  
Se incluyen aspectos de puntualidad y aportaciones novedosas.

**3**

### **¿Qué incentivos se otorgan al desempeño sobresaliente?**

Los propios tabuladores están diseñados para motivar el buen desempeño.  
Se negocian resultados por alcanzar en cada período y se otorgan incentivos en función de los resultados logrados.  
Se propicia un ambiente de reconocimiento, respaldado también con incentivos económicos y oportunidades de promoción.  
No existen políticas establecidas de incentivos.

4

#### ¿Quién es responsable de la evaluación?

El jefe inmediato y el jefe de éste.  
El grupo de trabajo, encabezado por el supervisor responsable.  
Comisiones adecuadas, con visión de conjunto de todos los miembros del personal y de sus resultados.  
El jefe inmediato de cada empleado.

Resultados de la Evaluación

#### Esquemas de Remuneración

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



En su organización se mantiene una estructura de remuneraciones poco competitiva e informal, situación que puede ocasionar alta rotación del personal, baja productividad, etc. Si bien en épocas críticas de contracción del mercado interno y alto costo de financiamiento, es inevitable vigilar que los salarios no se disparen con relación a la capacidad real de la empresa, también es cierto que, para mantenerse en el mercado, se requiere de calidad, buena atención a los clientes, etc. Esto demanda una actitud de compromiso por parte de los empleados, que sólo se logrará si éstos se encuentran satisfechos con las políticas de la empresa.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

En empresas con sindicato, o bien con buenos esquemas de comunicación con sus trabajadores, resulta muy favorable establecer acciones de común acuerdo, que sean realistas en función de

las posibilidades de la empresa y competitivas con relación al mercado laboral.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Salarios , usted deberá:**

- Establecer tabuladores competitivos basados en estudios del mercado laboral significativo.
- Servirse de los mejores medios tecnológicos a su alcance para manejar y procesar la información relativa tanto a remuneraciones como a desarrollo del personal.

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



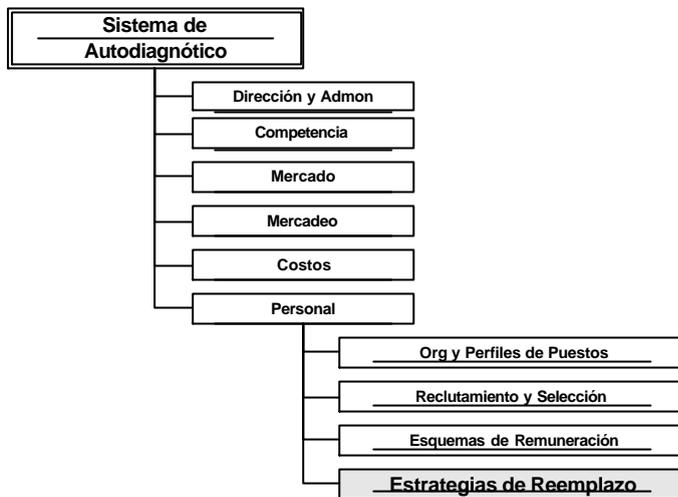
Su empresa muestra problemas en la evaluación del desempeño para los diversos puestos y poco interés en establecer políticas de incentivos a la productividad. Esta situación impide contar con elementos objetivos para estimular a los mejores trabajadores y remover al personal improductivo. Esta problemática puede ocasionar insatisfacción en los trabajadores, por lo que debe tomar medidas inmediatas para corregirla.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

Su organización cuenta con procedimientos formales de evaluación, que sirven de base para establecer niveles mínimos de productividad por persona, departamento, etc. Es conveniente revisar qué experiencias en esta materia tienen sus principales competidores para mejorar sus procedimientos actuales.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Evaluación del desempeño , usted deberá:**

- Establecer y dar a conocer una política clara de evaluación del desempeño respaldada con metodologías adecuadas.
- Establecer incentivos tanto económicos como no económicos de indudable interés para los miembros del personal a quienes estén destinados.
- Evaluar el desempeño a través de instancias colegiadas para evitar sesgos favorables o desfavorables en relación con algunas personas.



## Estrategias de Reemplazo

Las empresas son organizaciones activas, sujetas constantemente a cambios tanto externos como internos. Puesto que cada uno de sus miembros tiene su propia historia, constantemente se necesita sustituir a algunos y contratar a otros. Una organización sana tiene su propia gente para abastecer estas necesidades con personal al que reconoce y ha venido preparando.

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 sólo una por cada pregunta.

## Sección A

### Rotación

Políticas y procedimientos para conservar y renovar la plantilla de personal.

**1**

¿Cómo se realiza el registro y seguimiento de la rotación de personal?

- Se realizan estadísticas sobre las causas de la rotación de personal.
- Se conservan los expedientes del personal, en los cuales se identifican las causas.
- Existe un módulo automatizado de la rotación de personal, que se utiliza para la planeación de recursos humanos.
- No se utiliza un procedimiento formal de registro.

**2**

¿Cómo se propicia la permanencia del personal?

- Se desarrolla un clima de apertura, reconocimiento y participación en las

decisiones que definen el futuro de la empresa.  
Se mantiene una política de sueldos competitivos y oportunidades de desarrollo.  
Se procura mantenerlos permanentemente informados acerca de los asuntos de interés para la empresa.  
Se propician oportunidades crecientes de desarrollo personal e institucional.

**3**

### **¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se aplican con relación a la rotación de personal?**

Se establecen términos y condiciones atractivos para conservar a la mayor parte del personal que se considera valioso.  
Se realizan entrevistas de salida (  
Se estimula y preserva un clima adecuado de reconocimiento y un conjunto de términos y condiciones competitivos.  
Se procura evitar la deserción a través de negociaciones individuales de términos y condiciones de contratación.

**4**

### **¿Cómo se capitaliza la rotación de personal?**

Se aprovecha para realizar reacomodos necesarios de personal.  
Se procura rejuvenecer a la organización, manteniendo un promedio de edades relativamente bajo.  
Se aprende de las experiencias anteriores y se modifican las prácticas de contratación para fortalecer a la organización en el futuro.  
Se propicia la adecuación de la estructura, con el propósito de simplificarla.

## **Sección B**

### **Inventarios de recursos humanos**

Mecanismos de renovación y reposición de personal.

**1**

### **¿Cómo se registra la información sobre las características y desarrollo profesional del personal de la empresa?**

Se aplica una encuesta anual sobre las principales características del personal.  
Se tiene un inventario de Recursos Humanos automatizado que incluye el registro sobre el desarrollo de cada empleado en la empresa.  
Se conserva un expediente sobre la historia laboral del empleado en la empresa.  
Se cuenta con un sistema de información sobre las características del personal.

**2**

### **¿Cómo se han obtenido los datos para conformar el inventario de recursos humanos?**

Se selecciona prioritariamente personal de la empresa para los reemplazos. Los datos levantados internamente se montan sobre un programa de software adquirido comercialmente.  
Se realiza una planeación de carrera a partir del inventario de Recursos Humanos.  
Se levantan internamente los datos y se integran en registros manuales.

**3**

### **¿Cómo se utiliza el inventario de Recursos Humanos para determinar los reemplazos de personal?**

Se desarrollan planes de reemplazo como parte del inventario. No se acude en primera instancia al inventario: se da preferencia a personal existente.  
Se cuenta con planes de desarrollo de carrera personalizados para todos los miembros de la organización.  
Se revisan expedientes de candidatos pertinentes.

**4**

### **¿Quiénes tienen acceso al inventario de Recursos Humanos?**

Los supervisores.  
Se proporciona información a los empleados sobre sus datos personales, para diversos fines, tales como planeación de carrera, negociación de condiciones de trabajo, prestaciones, etc.  
El departamento de personal.  
La alta Dirección.

Resultados de la Evaluación

### **Estrategias de Reemplazo**

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



Es positiva la actitud de su empresa hacia el seguimiento de la rotación de personal, lo que le permite diseñar mecanismos adecuados para el reemplazo laboral, sea cual sea la causa. Puede mejorar sus prácticas en la medida en que asuma una posición constructiva y anticipatoria de las causas que provocan la rotación del personal.

**Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:**

La rotación de personal es un excelente indicador para establecer estrategias de reemplazo, sobre todo si se identifican las causas de la misma. No utilizar procedimientos formales de registro y seguimiento sobre este fenómeno puede provocar decisiones ineficaces. Su empresa no está preparada para prevenir las causas de la rotación y, en consecuencia, para establecer buenas estrategias de reemplazo.

No todos los efectos de la rotación de personal tienen que ser negativos. Aunque pueden ocurrir disminuciones temporales de productividad o conflictos interpersonales, también es posible que la rotación represente oportunidades de renovación. Sin embargo, debe plantearse con cuidado y dedicarle los recursos necesarios.

La participación del más alto nivel de la empresa en la solución de las causas de la rotación de personal, así como el análisis serio de las causas que la provocan constituyen una sana política que fortalece la cohesión de la organización. Asimismo, se establecen mejores mecanismos de reemplazo, cuando algunas de éstas tienen que ver con factores ajenos a la empresa, tales como decesos de personal clave, incapacidades por accidentes de trabajo, etc.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Rotación , usted deberá:**

- Promover la permanencia del personal más apto mediante la creación constante de oportunidades de crecimiento en todos los órdenes.
- Procurar que haya un clima adecuado de reconocimiento, así como condiciones de contratación y de trabajo comparables o mejores que las de la competencia.

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



Aunque disponga de expedientes de cada empleado, su organización no los aprovecha adecuadamente, lo que puede significar la pérdida de oportunidades tanto para los trabajadores como para la empresa. Si desea mejorar su estrategia de reemplazos y la elaboración de políticas sobre su personal, revise esta actividad.

**Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Inventarios de recursos humanos** , usted deberá:**

- Llevar un registro completo de los recursos humanos de su empresa que incluya el historial de desarrollo profesional pormenorizado de cada uno.
- Poner especial atención en concentrar en el inventario de recursos humanos toda la información significativa que se vaya desarrollando sobre la marcha en relación con las características, aspiraciones, experiencia y resultados de todo el personal.
- Utilizar el inventario de recursos humanos como referencia indispensable para el diseño o rediseño de organizaciones y planes de desarrollo de carrera.
- Poner el inventario de recursos humanos abiertamente a disposición de todos los responsables de las funciones vitales de la empresa.