

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Sergio López Rodríguez, José Guadix Martín

ESI; Universidad de Sevilla. Camino de los Descubrimientos s/n. 41092 Sevilla, sergiolo@esi.us.es

ESI; Universidad de Sevilla. Camino de los Descubrimientos s/n. 41092 Sevilla, guadix@esi.us.es

RESUMEN

El cambio general, continuo y acelerado que se está produciendo en el entorno empresarial, unido a la desaparición progresiva de los supuestos sobre los que se sustenta el modelo industrial clásico, está obligando a las empresas a transformarse para poder adoptar un comportamiento acorde con el dinamismo del mercado.

Debido a que los procesos de negocio interaccionan entre ellos y cruzan las líneas departamentales, afectando a toda la organización, cualquier proyecto de cambio requiere una actuación integrada de las distintas áreas de la empresa. Esta comunicación tiene como objeto desarrollar una metodología que permita la construcción de una herramienta informática, capaz de realizar el diagnóstico de la situación, y posterior planteamiento de mejoras, en empresas de forma autónoma, es decir, sin la participación de un consultor (autodiagnóstico empresarial).

1 Introducción

Se pretende desarrollar una metodología que permita la posterior construcción de una herramienta informática capaz de realizar un análisis, y facilitar un posterior diagnóstico de una determinada empresa, a partir de unos datos introducidos en ella.

El análisis que utilizará internamente la herramienta, se basará en el esquema general de un proceso de diagnóstico empresarial (Figura 1). Partirá de una información externa (análisis externo) que será introducida convenientemente en la herramienta por el personal que la diseñe. Esta información se contrastará con la introducida por el usuario de la herramienta (análisis interno) mediante la contestación a una serie de cuestionarios que harán referencia a cada una de las áreas citadas a continuación y que se consideran posibles dentro de una estructura empresarial:

- Gestión de los recursos humanos y las capacidades directivas
- Gestión económico – financiera
- Gestión de los procesos productivos
- Gestión del mantenimiento y conservación industrial
- Gestión de clientes, ventas, marketing y exportaciones
- Gestión de compras y proveedores
- Gestión de la calidad
- Gestión medioambiental
- Gestión de la innovación
- Gestión de los sistemas de información
- Gestión de la seguridad e higiene en el trabajo

El diagrama general del proceso sería el siguiente:

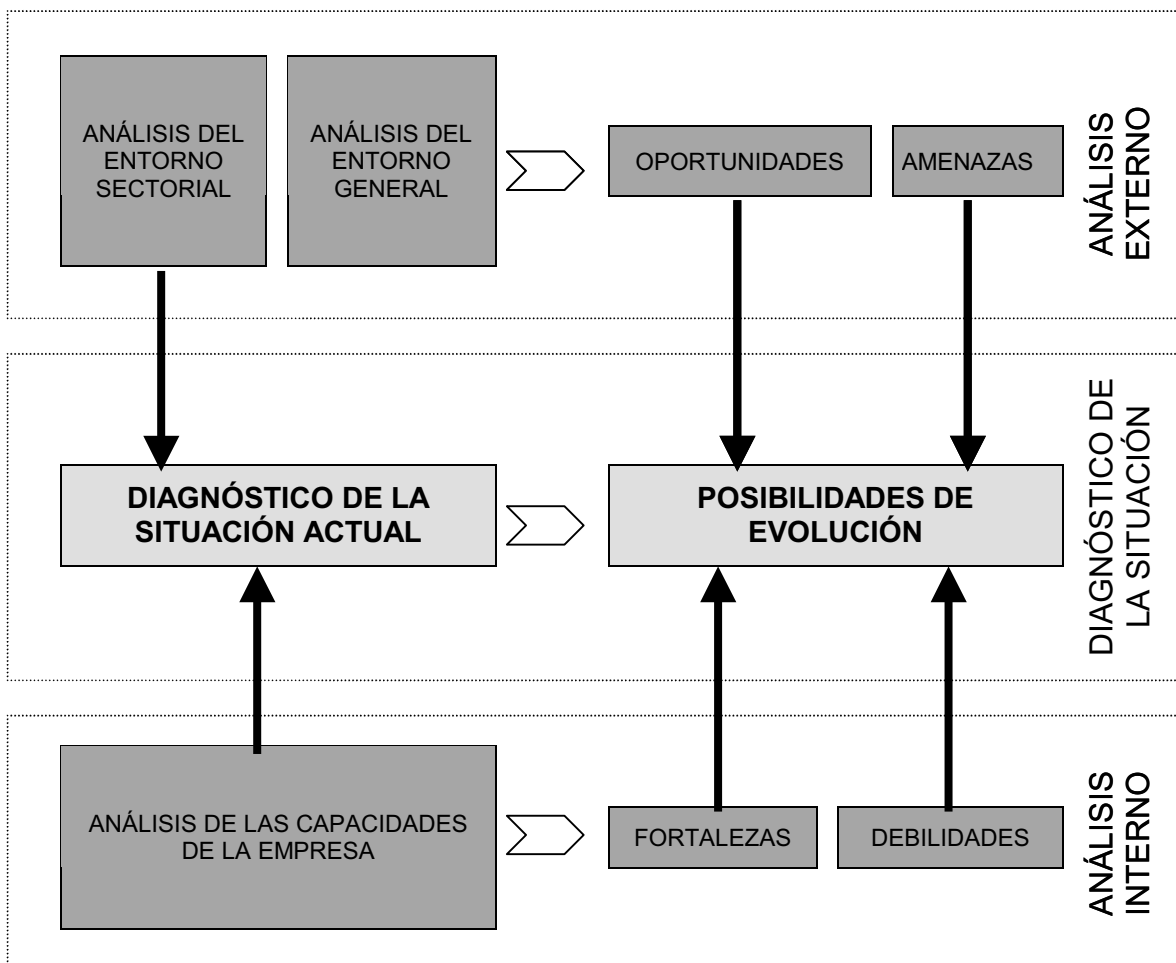


Figura 1: Esquema general de un proceso de diagnóstico empresarial

La muestra para la realización del análisis externo se realizará en un entorno delimitado. Esta delimitación será tanto geográfica como sectorial es decir, se deberán fijar tanto el entorno como los sectores al que pertenezcan las empresas objeto del estudio.

Para la toma de datos del entorno y el análisis externo se deberán tener en cuenta diferentes fuentes bibliográficas, opiniones de expertos y, fundamentalmente, los resultados de auditorías generales realizadas a empresas pertenecientes a los sectores que se pretendan introducir en la herramienta.

La herramienta con los datos introducidos por el usuario en cada cuestionario realizará un diagnóstico de la situación basado en una analítica tipo DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), el cual orientará a la empresa en las líneas y actuaciones estratégicas (planes de acción) que le permitirán obtener una mejora competitiva.

La utilización de esta herramienta no solo se limitará a empresas pertenecientes a sectores cuya información específica haya sido introducida previamente en la herramienta, sino que debido a una serie de consideraciones globales, empresas no pertenecientes a estos sectores puedan ser evaluadas siguiendo una serie de criterios

generales (a pesar de que la empresa que desee “autodiagnosticarse” no pertenezca a ninguno de los sectores que considere la herramienta informática).

2 Análisis Externo

La información para proceder al análisis externo se recopilará previamente. Se determinarán previamente los sectores empresariales a considerar para la recogida de esta información. Se elegirá una muestra representativa de empresas perteneciente a estos sectores. Se realizará un muestreo aleatorio estratificado.

2.1 Análisis del entorno general

Para cada sector se analizarán los aspectos económicos, socio-políticos y tecnológicos, que inciden o pudieran incidir en el funcionamiento de una empresa perteneciente a este determinado sector.

Para analizar el entorno general, se utilizará el REGISTRO 1 (Tabla 1): Entorno General, que aparece en la siguiente página. En este registro se muestra un listado de los factores considerados para cada una de las dimensiones y una serie de columnas a rellenar que permitirán determinar si el factor es favorable o no a la empresa.

La forma de rellenarla es la siguiente: primero se indicarán, mediante una cruz en la primera columna AFECTA, los factores que pueden incidir en la empresa. Para los indicados, se rellenarán las columnas VALOR con los valores pasados, actuales, futuros (previstos) y la fuente de información utilizada o bien la columna Comentario. A continuación se rellenará la columna VALORACIÓN con un signo “+” si el factor es favorable a la empresa, y “-” si resulta desfavorable. Los signos obtenidos indicarán los factores que pueden ser indicios de oportunidades o amenazas para las empresas del sector. Las filas en blanco que aparecen permiten añadir factores que no se encuentren recogidos y que puedan afectar al negocio o sector, para seguir el mismo tratamiento.

REGISTRO 1: ENTORNO GENERAL						
FACTORES DE INCIDENCIA	AFECTA	VALOR			FUENTE DE INFORMACIÓN	VALORACIÓN
		Año pasado	Año actual	Año próximo		
ECONÓMICOS	Crecimiento del PIB					
	Inflación					
	Paro					
	Productividad					
	Balanza comercial					
	Recursos energéticos					
	Política industrial					
	Barreras de entrada					
SOCIO-POLÍTICOS	Situación política					
	Política económica					
	Fiscalidad					
	Mercado de trabajo					
	Sindicatos					
	Conflictividad social					
TECNOLOGICOS	Nuevas tecnologías					
	Nuevos procesos y métodos productivos					
	Apoyo institucional a I+D					
	Conocimientos científicos y tecnológicos					
	Infraestructura científica y tecnológica					

Tabla 1:REGISTRO 1 (Análisis del entorno general)

2.2 Análisis del entorno sectorial

Siguiendo el Modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter se analizarán la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutivos, el poder negociador de clientes y proveedores y la rivalidad existente entre los competidores existentes (Figura 2).

Para el análisis del entorno sectorial, se utilizará el *REGISTRO 2: Entorno Sectorial (Tabla 2)*.

En este registro aparecerá un listado de todos los factores anteriormente citados para cada una de las fuerzas competitivas. Para cada uno de ellos se determinará el grado de influencia que posee en el sector mediante una escala de cinco niveles. Los factores de mayor influencia pueden ser indicios de amenazas y los de menor influencia indicios de oportunidades.

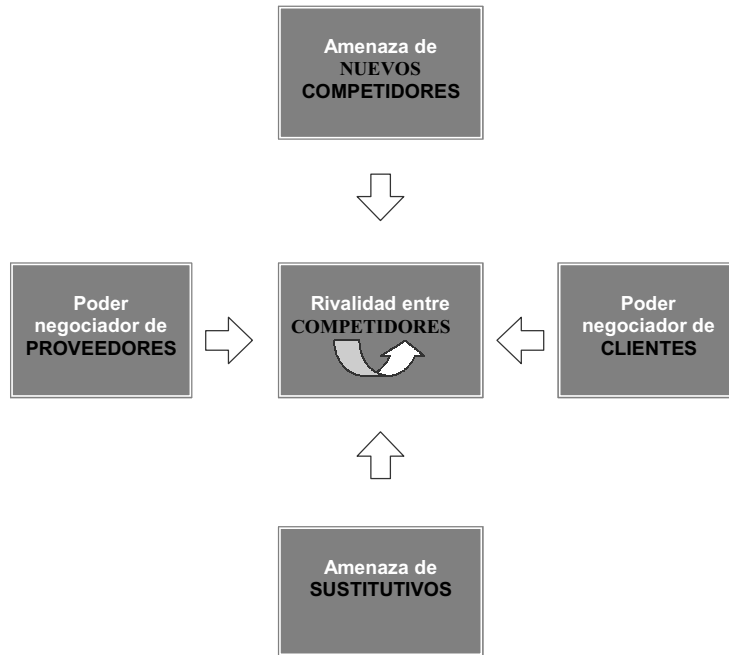


Figura 2: Modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter

<i>REGISTRO 2: ENTORNO SECTORIAL</i>					
INFLUENCIA	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					
2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES					
3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS					
4. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES					
5. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES					

Tabla 2:REGISTRO 2: (Entorno Sectorial)

1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: Número de competidores y equilibrio entre ellos, Crecimiento del sector, Importancia de los costes fijos, Diferenciación del producto, Capacidad de producción, Diversidad de competidores, Importancia para la empresa, Rentabilidad del sector de actividad, Barreras de salida,...

2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES: Economías de escala, Diferenciación de productos, Necesidades de capital, Adquisición de tecnologías, Curva de experiencia, Aprovisionamiento, Coste del cambio de proveedores, Acceso a los canales de distribución, Protección Gubernamental,

Comportamiento histórico del sector, Recursos para reaccionar, Grado de compromiso, Tasa de crecimiento del sector,...

3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Utilidad y precio de los productos sustitutivos, Disponibilidad, Rentabilidad y agresividad del productor,...

4. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES: Grado de concentración y volumen de compras, Diferenciación de los productos, Importancia en la estructura de costes, Rentabilidad y margen ,...

5. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES: Grado de concentración, Importancia del sector , Costes fijos de cambio de proveedor, Posibilidad de integración hacia delante, Rentabilidad del proveedor,...

2.3 Oportunidades – Amenazas

De forma coherente con el análisis del entorno general y sectorial, se estudiará como afectará este en la empresa en términos de oportunidades y amenazas.

3 Análisis Interno

3.1 Análisis de las capacidades de la empresa

Se valorarán las capacidades actuales de la empresa encuestada analizando la gestión de sus diferentes áreas funcionales. Se realizará mediante una serie de cuestionarios. Las respuestas obtenidas se almacenarán en forma de variables para su posterior tratamiento.

El primer cuestionario analizará la gestión de los recursos humanos y de las capacidades directivas. Se cuestionan las técnicas utilizadas, la existencia de planes de formación, la organización y el perfil directivo de la empresa.

El segundo analizará la gestión económica y financiera mediante las distintas partidas del balance y los controles realizados.

El tercero se dedicará a la gestión de los procesos productivos, tratando temas como el tipo y grado de automatización, la organización de la planta, las funciones del sistema productivo y los objetivos y problemas de este.

En el cuestionario cuarto se revisa la gestión del mantenimiento y conservación industrial, valorando cuestiones tales como las labores realizadas para el mantenimiento y la conservación de equipos, maquinaria y construcciones, el control de los datos recopilados y la gestión de almacenes.

El quinto, mediante la realización de cuestiones sobre la organización de las ventas, el poder de negociación de los clientes, la planificación de la demanda, el servicio al cliente, las exportaciones y las funciones básicas del marketing (producto, precio, comunicación y distribución), analizará la gestión de clientes, ventas, marketing y exportaciones.

El cuestionario sexto tratará la gestión de compras y proveedores de manera similar a la realizada para ventas y clientes; a través de la organización de las compras, el poder de negociación de los proveedores y los servicios ofrecidos por los proveedores principalmente.

El cuestionario séptimo analizará la gestión de la calidad estudiando la política de calidad tomada por la empresa, los procedimientos existentes y el control sobre los costes derivados de la no calidad.

En el cuestionario octavo se verán las funciones de la gestión medioambiental, como el cumplimiento de los requisitos básicos de un sistema de control medioambiental y el control realizado sobre las emisiones si la empresa las produce.

En el cuestionario noveno se revisará la gestión de la innovación, analizando aspectos como la tecnología adquirida, las actividades de I+D, las dificultades encontradas en la actividad innovadora, los objetivos perseguidos y las fuentes de ideas innovadoras.

El cuestionario décimo abordará el análisis de la gestión de los sistemas de información. En él también se estudiará el equipamiento informático de la empresa y el uso al que se destina.

Por último, el cuestionario undécimo estará dedicado a la gestión de la seguridad e higiene en el trabajo estudiando la gestión preventiva realizada y las condiciones de seguridad que ofrece la empresa.

3.2 Fortalezas – Debilidades

Para analizar la posible incidencia de las amenazas del entorno en la empresa, así como las capacidades de la empresa para aprovechar las oportunidades que le brinda, se analizarán las capacidades de la empresa en términos de Fortalezas/Debilidades.

4 Diagnóstico De La Situación

4.1 Diagnóstico de la situación actual

Las respuestas de los cuestionarios, almacenadas en forma de variables, se compararán de manera individual, o de forma agregada, utilizando pesos según la importancia de cada variable, con escalas predeterminadas, obtenidas del análisis del entorno sectorial. Se obtendrá así una calificación de cada sección en que se dividen los cuestionarios.

La herramienta informática mostrará, tras la finalización de la introducción de los datos en los cuestionarios de cada área de la empresa, el diagnóstico de la situación actual, mediante las calificaciones de cada sección y comentarios que varían según los valores de las respuestas obtenidas.

Hay que observar que el diagnóstico de la empresa se realizará sin atender a sus diferentes pares productos/mercados. Se reconoce que esta consideración puede dar lugar, en empresas diversificadas o que sirvan diversos mercados, a resultados no del

todo satisfactorios. Sin embargo, incluir esta posibilidad multiplicaría el análisis por cada producto/mercado y se deberían incluir otros análisis para tratar las interrelaciones de unos pares con otros. Asimismo, las necesidades de información que requerirían por parte de la empresa no podrían ser satisfechas en muchos de los casos.

4.2 Posibilidades de evolución

Con ayuda del enfoque DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se analizarán las mejores líneas de evolución futura de la empresa. En primer lugar la herramienta identificará las cinco mayores fortalezas y debilidades en dos etapas. En la primera, se listan las variables más representativas y se eligen las que en el Diagnóstico de la Situación Actual hayan ofrecido una desviación mayor respecto a los valores medios del sector. En la segunda etapa, considerando que los resultados del diagnóstico pueden diferir de los esperados, ya que se basan en la información facilitada por la empresa y en la que previamente contiene la herramienta, se permite la posibilidad de modificar y/o ampliar la lista de fortalezas y debilidades ofrecida por la herramienta informática.

Posteriormente, las oportunidades y amenazas obtenidas del análisis externo, se listarán para su inclusión en el análisis. El procedimiento que se sigue en este apartado, consiste en cuantificar cómo cada una de las fortalezas y debilidades principales de la empresa, responde ante las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Una vez obtenidas definitivamente las debilidades y fortalezas de la empresa analizada, se realiza el análisis DAFO presentado en forma de tabla. El encuestado deberá valorar la respuesta de cada fortaleza y debilidad ante las oportunidades y amenazas que se presentan en su sector. Las valoraciones se realizarán según el siguiente baremo:

-2	→	Muy desfavorable
-1	→	Desfavorable
0	→	Neutro
1	→	Favorable
2	→	Muy favorable

Cuando el balance total para una oportunidad es positivo, la herramienta indicará que entonces no existe ningún problema estratégico para aprovechar la oportunidad del mercado y si resulta negativo, que mencionará que habrá que buscar una solución a partir de una actuación interna que también indicará.

Si el balance total para una amenaza es positivo, la herramienta indicará entonces que no existe ningún problema estratégico en lo que se refiere a esta amenaza del entorno y si es negativo, igual que con las oportunidades, mencionará que habrá que buscar una solución a partir de alguna actuación interna que será indicada también por la herramienta.

		AMENAZAS				OPORTUNIDADES			
		Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3	Amenaza 4	Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4
FORTALEZAS	Fortaleza 1								
	Fortaleza 2								
	Fortaleza 3								
	Fortaleza 4								
	Fortaleza 5								
DEBILIDADES	Debilidad 1								
	Debilidad 2								
	Debilidad 3								
	Debilidad 4								
	Debilidad 5								
TOTAL									

Tabla 3: Análisis DAFO

5 Conclusiones

La metodología desarrollada va a permitir diseñar una herramienta informática para obtener un diagnóstico aproximado de la situación en la que se encuentra la empresa encuestada. No obstante a pesar de que el cometido de la metodología es la de ofrecer al usuario de la herramienta informática este diagnóstico, el simple hecho de ir contestando a las diferentes cuestiones irá dejando constancia al usuario de las carencias y virtudes que la empresa posee antes incluso de obtener los resultados.

Además habría que destacar que la información introducida en la herramienta por el usuario no está lógicamente sometida a ningún tipo de verificación externa, en consecuencia los resultados estarán sujetos a la bondad de esta información.

Referencias

- [1] Pérez Moya, José, 1996, *Estrategia, gestión y habilidades directivas. Un manual para el nuevo directivo*, (Ediciones Díaz de Santos).
- [2] Domínguez Machuca, José Antonio, 1995, *Flexible Manufacturing Systems: the Technology and Management*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).

- [3] Porter, Michael E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and sustaining competitive performance*, (New York: Free Press).
- [4] Aaker, David A. y Day, George S., 1996, *Investigación de Mercados*, (McGraw-Hill).
- [5] Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 1998, *El Sistema Español de Innovación. Diagnósticos y Recomendaciones*, (Gráficas Arias Montano, S.A.).
- [6] Moder, Víctor, 1994, *Publicidad, Marketing y Comunicación, herramientas para la pequeña empresa*, (ESIC Editorial).
- [7] Jonson, Gerry y Scholes, Kevan, 2001, *Dirección Estratégica*, 5ª Edición, (Ed. Prentice Hall).