

DIAGNOSTICA TU EMPRESA Y DA UN GOLPE DE TIMÓN

Muchas son las variables que influyen en el devenir de una organización. Su identificación y análisis nos capacita para poder intervenir sobre ellas y optimizarlas, dando un golpe de timón en la gestión de los recursos y capacidades de la empresa que consigan generar valor a sus clientes.

Miguel Ángel Nicolás

Director de Marketing Agrario. Consultoría en gestión comercial y marketing especializada en el sector agrario

Al igual que los productos agrarios que una empresa cultiva, procesa y comercializa deben reunir una serie de características relativas al peso, calibre, color, sabor, textura y aroma, entre otras, y todas en su conjunto definen un determinado nivel de calidad para el cliente o consumidor, una empresa también debe cumplir un mínimo nivel aceptable respecto a una serie de variables que influirán en una mejor o peor posición competitiva dentro de su sector.

La identificación y valoración de estas variables se realiza dentro de lo que se conoce como **análisis de situación y diagnóstico estratégico**, los cuales nos permitirán ajustar el *focus* de nuestras acciones y una mejor toma de decisiones. Evidentemente, se deben realizar con perspectiva y la máxima objetividad, aunque nuestro puesto se encuentre dentro de la organización.

El objetivo de este artículo es introducir estas variables para que el lector pueda definir y considerar la situación de su empresa respecto a todas ellas, de forma que pueda optimizarlas.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El análisis de situación comprende la evaluación de la empresa

bajo dos perspectivas, la interna y la externa.

El análisis interno sitúa la atención sobre aquellos aspectos y operaciones de la empresa que son únicos de ésta y sobre los que tiene control, capacidad de decisión y puede influir.

El análisis externo comprende tanto una revisión de los elementos del entorno general o macroentorno como del entorno específico o microentorno.

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno recoge las características que diferencian a una empresa del resto de entidades de su sector, pretendiendo detectar las fortalezas y debilidades de la organización.

El análisis interno se lleva a cabo mediante dos estudios fundamentales: los recursos de la empresa y la cadena de valor.

Así pues, el análisis interno incluye aspectos relacionados con la evaluación de los recursos y capacidades que la empresa posee para averiguar si son los adecuados, así como para determinar si están bien organizados para llevar a cabo las diferentes actividades que forman parte de la cadena de valor de la empresa.

► Recursos de la empresa

Son aquellos con los que se debe analizar y valorar a la empresa y con los cuales, a través de un proceso operacional (cadena de valor), se genera valor a sus clientes:

- *recursos humanos*: edad de los trabajadores, años en la empresa, experiencia, motivación,

cargo, responsabilidad, autoridad, formación, habilidades y retribución.

- *recursos físicos y tecnológicos*: instalaciones, terrenos, naves, cámaras frigoríficas, capacidad de almacenamiento, maquinaria, vehículos y oficinas.

- *recursos intangibles*: reputación, marcas, patentes y copyright, secretos industriales, Know-How e I+D+i.

- *recursos financieros*: presupuestos anuales, ratios financieros, económicos, de crecimiento, rentabilidad y endeudamiento, control de costes, situación financiera y liquidez.

► Cadena de valor

Respecto a la cadena de valor, es un instrumento para identificar el modo de generar mayor valor para los clientes. Cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor contempla nueve actividades estratégicas de la empresa, cada una con un coste, que generan valor para el cliente. Estas nueve actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

- Las *actividades primarias* abarcan la secuencia de adquisición y entrada de materias primas para el negocio (logística de entrada), la transformación en productos finales (operaciones), la actividad de dar salida a los productos y entregarlos al cliente (logística de salida), comercializarlos (marketing y ventas) y prestar ser-



vicios adicionales (servicios).

- Las *actividades de apoyo* (compra y aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa) suelen ser gestionadas por determinados departamentos especializados, o por más de uno.

La tarea de la empresa consiste en valorar los costes y los resultados de cada actividad generadora de valor para intentar mejorarla.

► Procesos empresariales básicos

Sin embargo, el éxito de una empresa no sólo depende de lo bien que cada departamento haga su trabajo, sino también de cómo se coordinen las actividades entre los distintos departamentos para gestionar lo que se denomina procesos empresariales básicos. Que serían:

- *procesos de gestión de pedidos*: actividades relacionadas con la



recepción y aprobación de pedidos, el envío de productos y la recepción de cobros.

- *procesos de gestión de relaciones con los clientes*: actividades destinadas a conocer mejor a los clientes, entablar relaciones estrechas con ellos y diseñar ofertas personalizadas.

- *procesos de captación de clientes*: actividades de definición de mercados objetivo y búsqueda de nuevos clientes.

- *procesos de materialización de la oferta*: actividades de investigación, desarrollo y lanzamiento de nuevas ofertas de gran calidad en tiempo récord y dentro de los límites presupuestarios.

- *procesos de seguimiento del mercado*: actividades de inteligencia de marketing, disseminación de información dentro de la empresa y actuación en función de la información.

Las empresas de éxito son aquellas que desarrollan capacidades superiores en la gestión y la interrelación de procesos básicos.

// EL OBJETIVO ES UTILIZAR LOS PUNTOS FUERTES DE LA ORGANIZACIÓN PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO, DE LA MISMA MANERA QUE PARA REDUCIR O ELIMINAR LAS AMENAZAS ES CONVENIENTE SUPRIMIR O AL MENOS CORREGIR LOS PUNTOS DÉBILES DE LA EMPRESA //

ANÁLISIS EXTERNO

Por su parte, este análisis comprende una revisión de la situación de la empresa respecto a una serie de factores con dos ámbitos bien diferentes, el entorno general y el entorno específico. Todas las empresas realizan sus actividades en un **entorno general o macroentorno** en el que actúan una serie de fuerzas principales que influyen sobre el mercado y sobre los consumidores y que, por consiguiente, se deben considerar. Estas fuerzas, que se encuadran dentro de lo que se conoce como análisis PEST, en-

globo: *el entorno político – legal; el económico; entorno socio – económico y cultural y el entorno tecnológico y natural.*

Por otra parte, dentro del **entorno específico o microentorno** se encuentran:

- *el mercado*: definición, tamaño, crecimiento, necesidades y tendencia

- *el cliente o consumidor final*: factores culturales, sociales y personales que le influyen, roles y proceso de decisión de compra.

- *la competencia*: identificación, objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Es la conclusión del análisis externo e interno, y consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como de los puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a sus competidores. El instrumento habitual de diagnóstico es el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Las amenazas y oportunidades son fruto del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para la empresa el mercado en el que se mueve. En contraposición, las fortalezas y debilidades son la síntesis del análisis interno y reflejan aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a los competidores.

El objetivo es utilizar los puntos fuertes de la organización para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir los puntos débiles de la empresa.

Pensando y actuando de esta forma surgen las principales decisiones estratégicas que se deben abordar en un Plan Estratégico.

CONCLUSIONES

Una gestión basada en una visión cortoplacista del mercado y sustentada en un análisis de la empresa autocomplaciente sólo le conduce a una situación de incompetencia y frustración competitiva. Ser capaz de analizar con rigurosidad cada uno de los elementos y procesos con los que su empresa pretende generar un valor añadido al mercado, siendo consciente del campo de batalla en el que la empresa desarrolla su actividad, le sitúa en una posición de ventaja para poder hacer una foto fija de su empresa y comenzar a planificar las actividades que le conduzcan hacia la consecución de sus objetivos empresariales.

www.marketingagrario.com