

## **Sugerencias para la realización de un diagnóstico estratégico para una empresa o una organización de cadena productiva.**

A continuación se presentan algunas sugerencias a tener en cuenta para lograr un buen **diagnóstico estratégico**, base fundamental para la elaboración de un **plan estratégico** para el mejoramiento competitivo y desarrollo una empresa o de una cadena productiva. Estos comentarios y sugerencias se fundamentan en la literatura disponible y en la experiencia sin que, de ninguna manera, representen una relación exhaustiva y suficiente de los aspectos a considerar en el ejercicio de diagnóstico estratégico. Son solo una guía que pretende ayudar a identificar aspectos a contemplar en el ejercicio, sin pretender sustituir el sentido común y la lógica en la particularización del ejercicio según las características de cada empresa o de cada cadena productiva.

No debemos perder de vista que lo importante es lograr un diagnóstico estratégico útil para los propósitos de la empresa o de la organización de cadena.

**Objetivo del ejercicio:** Elaborar un diagnóstico estratégico que, mediante la identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la Cadena Productiva, sirva de fundamento a la planeación estratégica.

Necesariamente debe iniciarse con la **definición del negocio**, es decir la **identificación y la descripción detallada de las actividades económicas de la cadena productiva, los eslabonamientos, el valor y volumen de la producción, la identificación y descripción de los clientes o consumidores de sus productos.**

**Objetivo del diagnóstico estratégico:** Identificar el **estado actual** de la cadena productiva en el **ámbito nacional e internacional**, tanto en su interior como en el entorno, **sus tendencias y cambios esperados**, con el propósito de **descubrir aspectos susceptibles de mejoramiento para incrementar la competitividad**. Requiere **valorar la competitividad actual de la cadena productiva** y proyectar los cambios hacia el futuro.

**Características del diagnóstico:** Para que sea realmente un diagnóstico estratégico se necesita que **identifique concretamente las debilidades y fortalezas** de la cadena productiva y **las oportunidades y amenazas** que surgen del entorno.

**Cobertura:** El diagnóstico debe cubrir razonablemente **todos los eslabones** de la cadena productiva y su entorno.

**Metodología para el diagnóstico:** Se debe hacer diagnóstico de la **situación actual y de las tendencias** al interior de la empresa o de la cadena productiva y en el entorno.

**Metodología para elaborar el diagnóstico del futuro o proyección:** El entorno futuro se descubre mediante elaboración de pronósticos y de escenarios.

**Los Pronósticos:** se construyen usando métodos cualitativos y cuantitativos. Entre los cuantitativos se encuentran **las series de tiempo, los análisis históricos, los promedios móviles, los cálculos de tendencia, las regresiones lineales**, etc. Entre los cualitativos se utilizan las **consultas a expertos, las entrevistas, las encuestas de opinión, las tormentas de ideas**, etc.

**Los escenarios:** Es habitual que, ante la probabilidad de que se presenten cambios en los pronósticos, la proyección se acompañe de **simulaciones** sobre los efectos que se tendrían por el comportamiento de las variables en diferentes escenarios.

**Diagnóstico interno:** Se orienta a precisar **las fortalezas y debilidades de los recursos fundamentales** de la producción, es decir los **recursos humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales**, en el propósito de atender competitivamente las necesidades de los clientes.

**Diagnóstico del entorno:** Se orienta a determinar las **oportunidades y amenazas** que surgen para la actividad de la cadena productiva en razón de las **condiciones ambientales, políticas, legales, económicas, tecnológicas y sociales**. Estos factores, si bien **no dependen de los empresarios**, si **influyen en el comportamiento competitivo de las empresas**. El diagnóstico del entorno puede ser dividido en macro y micro.

**Diagnóstico del entorno macro:** Incluye las fuerzas inducidas por los aspectos político, legal, económico, tecnológico y social, en su estado actual y futuro

- **Fuerzas Político-Legales:** Corresponde a las condiciones que se generan para la cadena productiva en función de las **leyes, decretos, resoluciones, regulaciones, tratados, disposiciones gubernamentales del orden nacional, departamental, municipal, o internacional.**
- Para la agricultura en particular deben tenerse en cuenta:
  - **Normativas relacionadas con estímulos y apoyos o restricciones a la producción**
  - **Restricciones arancelarias y para arancelarias al comercio**
  - **Restricciones sanitarias y reglamentaciones sobre la calidad e inocuidad, clasificación y empaque, presentación de los bienes, trazabilidad**
  - Normas sobre **competencia**
  - Disposiciones sobre **uso del suelo y de los recursos naturales**
  - **Prescripciones ambientales**
  - **Planes de desarrollo**
- **Fuerzas Económicas:** Se relacionan con el comportamiento de variables macroeconómicas como:
  - **PIB**
  - **Ingreso per cápita, distribución del ingreso**
  - **Empleo**
  - **Tasas de interés de corto y largo plazo**
  - **Inflación (IPC e IPP)**
  - **Tasas de cambio** respecto de las monedas más relevantes
- **Fuerzas Tecnológicas:** Se relacionan con **la dinámica de la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías tanto en el país**

**como en los países con los cuales de debe competir**; la existencia de **entidades y recursos** dedicados a la investigación; el desarrollo y **la transferencia de tecnología y asistencia técnica**; las **restricciones y el costo** para acceder a innovaciones tecnológicas; la adopción y **la tasa de adopción** de tecnología.

- Entidades de investigación, transferencia de tecnología y asistencia técnica
- Recursos destinados a financiar el desarrollo tecnológico
- Restricciones de acceso a la tecnología
- Tratados o acuerdos de cooperación internacional en materia tecnológica
- **Fuerzas Sociales:** Son el conjunto de **valores, tradiciones, hábitos, culturas, tendencias sociales, cambios** demográficos, **expectativas** sociales, etc.

En el caso colombiano es necesario considerar:

- El orden público
- **La dinámica de las poblaciones rurales y urbanas, la migración, la edad promedio** de la población rural, **la composición familiar**
- La **escolaridad**
- **Los hábitos de consumo**

**Diagnóstico del entorno micro:** Este corresponde al entorno micro para las empresas pero, para la cadena productiva, corresponde al ambiente en el cual se desempeña o se realizan los negocios.

Según Porter, son 5 las fuerzas que determinan amenazas u oportunidades para las empresas en el entorno micro (fortalezas o debilidades para la cadena productiva).

Para el caso colombiano, será necesario **hacer una identificación pormenorizada y detallada de las condiciones del negocio en cada uno de los eslabones, es decir una caracterización del mercado nacional e internacional de bienes y servicios de la cadena, señalando agentes nacionales e internacionales, participación, grados de concentración, formas de relacionamiento, canales de distribución, mecanismos de formación de precios, márgenes, costos de transacción y demás elementos determinantes**

**del mercado**, debido a que posiblemente las estrategias a aplicar para superar las debilidades e incrementar las fortalezas serán diferentes.

Las amenazas a estudiar y algunos de los aspectos a tener en cuenta son:

- **Amenaza de nuevos competidores.** Está definida por **las barreras de entrada y los contragolpes** de los competidores. Su importancia radica en que los nuevos productores deberán arrebatar porciones del mercado a los anteriores productores.

Las barreras de entrada pueden ocasionarse por la **presencia de:**

- **Economías de escala** en la actividad económica
- **Diferenciación de productos** que se posicionan en el mercado
- **Requerimientos de capital** para las inversiones productivas
- **Restricciones de acceso a la investigación y al desarrollo tecnológico**
- **Publicidad y posicionamiento de marcas**
- **Acceso al crédito y demás instrumentos de financiamiento**
- **Manejo de altos inventarios**
- **Costos alternativos o implícitos en el cambio de proveedores o de compradores**
- **Acceso a los canales de comercialización**
- **Ubicación geográfica** respecto del mercado
- **Curva de aprendizaje**
- Tasa de crecimiento del negocio

La expectativa de contragolpe de la competencia ante nuevos oferentes se identifica por la **actitud asumida por los agentes económicos en anteriores ocasiones de competencia.**

**Amenaza de rivalidad entre competidores existentes:** Si se presenta **competencia entre oferentes**, la tendencia será a **recortar costos y bajar precios**, otorgar **promociones**, desarrollar **nuevos productos** e innovar sobre los tradicionales, **mejorar del servicio** al cliente, **segmentar el mercado** mediante artificios como el posicionamiento de marcas, entre otros, todos a costa del margen de utilidad de los productores.

Este escenario se presenta cuando:

- **Existen varios oferentes de condiciones similares**
- **El mercado crece lentamente**
- **Los costos fijos representan una porción muy importante de los costos totales**

- **Baja diferenciación** de productos
- **Altos riesgos estratégicos y elevadas barreras de salida.**
  
- **Amenaza por presión de productos sustitutos:** En presencia de **productos sustitutos**, aquellos interfieren en la formación del precio y limitan su crecimiento. El desempeño de los bienes de la cadena o empresa depende de cómo se comportan los sustitutos. Se debe revisar como son los precios relativos y la tendencia de consumo de unos y otros.
  
- **Amenaza por poder de negociación de los compradores:** Cuando los compradores ejercen demasiado poder, limitan el desarrollo de la producción de bienes.  
**El poder de los compradores** depende de:
  - **La concentración de la demanda**
  - Operadores de **grandes volúmenes**
  - **Peso del costo del producto en el consumo del comprador**
  - Presencia de **productos estandarizados o indiferenciados**
  - Altos **costos alternativos** o de cambio de comprador
  - **Bajas ganancias de los compradores**
  - Posibilidad de **integración hacia atrás**
  - **Baja importancia del producto para los compradores**
  - Cantidad de **información de precios y costos en poder de los compradores.**
  
- **Amenaza por poder de negociación de los abastecedores:** Cuando existe abuso del poder de negociación de los proveedores se presentan grandes complicaciones por la incompetitividad de la cadena.

Se presenta cuando hay:

- **Concentración de la oferta**
- **No hay sustitutos**
- **Poca importancia del comprador**
- **Alta importancia y dependencia del producto para el comprador**
- **Integración hacia adelante** de los proveedores
- **Alta diferenciación de productos.**

**Diagnóstico Interno:** El diagnóstico interno de la cadena busca evaluar el estado competitivo actual y futuro probable de las empresas, respecto de los recursos que intervienen en la producción.

Cubre diferentes aspectos tales como:

- **Diagnóstico del Recurso Humano:** Busca medir la potencialidad de los recursos humanos en todos los niveles de la cadena productiva, para investigar, desarrollar nuevas tecnologías, innovar, aceptar y adoptar tecnologías, interpretar y analizar el comportamiento de las diferentes variables, gerenciar y proponer soluciones a los problemas.

Se evalúa mediante el análisis del comportamiento de indicadores como:

- **Experiencia** de los empresarios y de los trabajadores
  - **Productividad** en términos de unidades o valor producido por persona
  - **Preparación en términos de escolaridad y capacitación**
  - **Poder para tomar decisiones adecuadas, previo estudio**
  - **Integración y organización**
  - **Mecanismos de selección y reclutamiento** aplicados
  - **Motivación**
  - **Grado de compromiso de los trabajadores**
  - **Edad de los productores, composición familiar**
  - **rotación de los productores y trabajadores de la empresa o de la cadena**
  - **Relevo generacional**
  - **Capacidad de cambio**
  - **Condiciones de salud, educación, vivienda, necesidades básicas insatisfechas**
  - **Diversión y esparcimiento**
- 
- **Diagnóstico del Recurso Organizacional:** Busca evaluar la capacidad de las organizaciones involucradas en la cadena productiva para promover mejoramientos competitivos permanentes y efectivos. Debe responder inicialmente si esa organización es capaz de responder adecuadamente a la demanda real, a la satisfacción de los intereses de los consumidores y a las expectativas del mercado.

Se debe analizar:

- **Composición de la cadena, su eslabonamiento, las condiciones y diferentes mecanismos de articulación**
- Existencia de **organizaciones representativas de los eslabones**

- Procesos de **liderazgo y dirección**
- **Potencialidad para planear** para proyectar y para ejecutar planes de acción
- Existencia de sistemas de información y **mecanismos de comunicación**
- Instancias de **seguimiento y evaluación del desempeño de la empresa o de la cadena**
- **Mecanismos de solución de controversias**
- .
- **Diagnóstico de Recursos Físicos:** Mediante este ejercicio se evalúa la **capacidad de la cadena productiva para producir competitivamente** en función de los **recursos físicos disponibles**. Mide la capacidad física para atender la demanda de bienes o servicios.

**Se debe determinar:**

- **Disponibilidad de recursos naturales (tierra y agua)**
- **Disponibilidad de servicios públicos**
- **Instalaciones**
- **Maquinaria y equipo**
- **Tecnología**
- **Ubicación geográfica de los productores y del mercado**
- Disponibilidad de **infraestructura productiva** y de uso público como **vías, caminos, electrificación, acueducto, telefonía, puertos, aeropuertos, centros de sacrificio, acopio, beneficio o procesamiento**
- **Puestos de salud y educación**
- Presencia de servicios de apoyo como **provisión de insumos, repuestos y servicios**
- **Redes de distribución**
- **Cantidad y el tamaño de los productores y agentes** de los diferentes eslabones
- **Fortaleza económica**
- **Capacidad de crecimiento**
- **Acceso a recursos de crédito** y otras fuentes de financiamiento
- **Diagnóstico de Recursos Intelectuales:** Enfatiza en la evaluación del **desarrollo científico y tecnológico disponible y del aplicado** para determinar la brecha, la **identificación de tendencias** y cambios tecnológicos y del uso de tecnologías de última generación que facilitan el trabajo y permiten mejores resultados a menor costo,

- También incluye la **disponibilidad de información** y de acceso para los agentes económicos de la cadena y los sistemas de apoyo para la toma de decisiones.