

DIAGNOSTICO COMERCIAL EN UNA EMPRESA DEL GIRO ALIMENTICIO

Ing. Ana Sofia Castellanos Islas

Anasofia.cast24@gmail.com

Dra. Olivia Jiménez Díez

jdiez@correo.uady.mx

Universidad Autónoma de Yucatán

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ana Sofia Castellanos Islas y Olivia Jiménez Díez (2020): "Diagnóstico comercial en una empresa del giro alimenticio", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 7 (mayo 2020). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/07/diagnostico-comercial.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS07diagnostico-comercial>

RESUMEN

Resulta importante mencionar que el diagnóstico comercial de una empresa según Carballo (2013), busca determinar la posición de la organización en el mercado en que se desenvuelve y su grado de competitividad, su rentabilidad y posibilidades futuras, así como, la calidad de sus productos y servicios. De acuerdo al censo económico del INEGI (2014) 99.9% de empresas en México están catalogadas como empresas Pymes, un gran porcentaje de ellas no usan herramientas de diagnóstico, lo cual se refleja en la alta tasa de mortalidad empresarial en nuestro país, 65% en los primeros cinco años y hasta un 89% a los 25 años (INEGI, 2014). Lo anterior sustenta la importancia de utilizar herramientas de diagnóstico para las diferentes áreas de la empresa, incluida el área comercial.

El presente trabajo es sobre una empresa del giro alimenticio, cabe mencionar que la alimentación es una necesidad básica además de que no podemos olvidar que como menciona Kotler (2012) también es un servicio híbrido, que está sujeto a la inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad, y por lo tanto se requiere un diagnóstico que permita identificar una ventaja competitiva y

estrategias que le permitan a la empresa elevar su productividad, y calidad, a fin de permanecer en el gusto del cliente. Por lo anterior se presenta una revisión teórica sobre desarrollo organizacional y específicamente sobre el diagnóstico comercial, que sirva de base para la evaluación de la empresa que arroje luz sobre las áreas de oportunidad.

Palabras clave: Diagnostico comercial, rentabilidad, competitividad, giro alimenticio, organización.

ABSTRACT

It is important to mention that the commercial diagnosis of a company according to Carballo (2013), seeks to determine the position of the organization in the market in which it operates and its degree of competitiveness, its profitability and future possibilities, as well as the quality of its products and services. According to the INEGI economic census (2014), 99.9% of companies in Mexico are classified as SME companies, a large percentage of them do not use diagnostic tools, which is reflected in the high rate of business mortality in our country, 65% in the first five years and up to 89% at 25 years (INEGI, 2014). The above supports the importance of using diagnostic tools for different areas of the company, including the commercial area.

The present paper is about a company of the food industry, it is worth mentioning that food is a basic necessity and that we cannot forget that as mentioned by Kotler (2012) it is also a hybrid service, which is subject to inseparability, variability and imperdurability, and therefore a diagnosis is required to identify a competitive advantage and strategies that allow the company to raise its productivity, and quality, in order to remain in the client's taste. Therefore, a theoretical review on organizational development and specifically on commercial diagnosis is presented, which serves as the basis for the evaluation of the company that sheds light on the areas of opportunity.

Keywords: commercial diagnosis, profitability, competitiveness, food industry, organization.

INTRODUCCIÓN

El concepto de desarrollo organizacional según lo documentado comenzó a utilizarse a mediados del siglo XX, de acuerdo con Guisar (1998) el diagnóstico organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por los consultores Robert Blake y Herbert Shepard, en la Standard Oil Company (ESSO), ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, basada en la dinámica de grupo, o grupos T, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma.

Por otro lado, en México algunas de las fechas significativas en la historia del desarrollo organizacional son, según Guisar (1998) a finales de los sesentas se comenzó a analizar la implementación de las primeras gerencias del área de desarrollo organizacional (D.O.), específicamente en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. De igual forma surgieron los primeros libros de D.O., pero es hasta 1975 cuando cobra auge en instituciones educativas, así como en las empresas.

El objetivo del presente trabajo es presentar los referentes teóricos y conceptuales sobre diagnóstico organizacional, específicamente el diagnóstico comercial en una empresa de giro alimenticio que servirán como el marco para interpretar los resultados que surgirán en el trabajo de campo, identificando una ventaja competitiva y estrategias que le permitan a la empresa elevar su productividad y calidad, a fin de permanecer en el gusto del cliente. La metodología se basó en un análisis de investigación documental identificando los principales conceptos que circunscriben el tema.

MARCO TEÓRICO.

En la actualidad las empresas se enfrentan a cambios constantes dadas las condiciones macro y microeconómicas, lo cual puede influir en la empresa de forma negativa, afectando su posición en el mercado, de tal forma que se ponga en riesgo la supervivencia de la empresa misma. Lo anterior obliga a las empresas a conocer lo que está sucediendo de forma continua, a fin de poder diseñar e implementar un plan de acción que les permita hacer frente a dichos cambios antes de que sea muy tarde.

Una estrategia útil para subsanar esta situación es el desarrollo organizacional, el cual se conoce como un proceso de mejora planeado y monitoreado por medio de evaluaciones integrales periódicas. La teoría del cambio planeado describe las diferentes etapas por las cuales se transita para lograr implementar el cambio planeado en las organizaciones. En la tabla 1, se pueden apreciar algunos de los modelos de cambio planeado y las características que guardan entre sí.

Características	Modelo de Lewin	Modelo de Lippitt, Watson y Wesley	Modelo Investigación-acción	Modelo de Faria Mello
Descripción de fases de cambio	X	X	X	X
Cada fase de cambio le antecede una fase preliminar	X	X	X	X
	Descongelamiento	Diagnóstico	Planeación de la acción	Diagnóstico
A cada fase de cambio le sobreviene un estado terminal	Re congelamiento	Evaluación	Evaluación	Planeación de intervenciones
Se enfoca en el proceso general o cambio planeado	X	-	-	-
Se enfoca en las actividades específicas del D.O.	-	X	X	X
Descripción de un proceso de cambio planeado	X	-	-	-
Explicación de las actividades del cambio planeado	-	X	X	X
Enfatiza la aplicación del conocimiento de la ciencia del comportamiento	-	X	X	X
Involucra el uso de grupos	-	X	X	X
Reconoce la interacción entre un consultor y una organización	-	X	X	X
Enfatizan en la realización de intervenciones	-	X	X	X
Enfatiza en la solución de futuros problemas	-	-	X	X
Son modelos cíclicos	X	X	X	X
Conduce a la exploración constante	X	X	X	X

Tabla 1. Comparación de modelos de D.O.

Fuente: Lewin, Lippitt, Watson y Wesley y Faria Mello en Guízar (1998) y Ferrance (2000).

Según Warren Bennis (1966), el desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos.

Por tanto, el D.O. no es solo una acción realizada para mejorar una organización, no es la función de capacitación de la organización, es un tipo particular de cambio en un proceso determinado para lograr un tipo de resultado final específico. El desarrollo organizacional puede implicar intervenciones en la organización, ya sea en los procesos, en la utilización de habilidades personales, así como la reflexión, la mejora de sistemas, la planificación y el autoanálisis.

El desarrollo organizacional se concentra en generar cambios en el entorno laboral que ayudan a una organización a adaptarse mejor a su ambiente actual o mejoran su adecuación a los ambientes futuros esperados.

Aun cuando la evaluación integral es un proceso poco usado sobre todo en el área comercial, su aplicación puede marcar una gran diferencia en la permanencia y crecimiento de la empresa.

De los cuatro modelos señalados, dos de ellos identifican al diagnóstico como una herramienta básica para la detección de problemáticas. Dentro de una organización, el diagnóstico es importante ya que nos ayuda a observar situaciones que de otra manera no se ven, dado el estado de inmersión en el día a día, con lo cual las contingencias se vuelven comunes y es muy sencillo acostumbrarse a coexistir con estas situaciones que no deberían estar presente.

Antes de poder definir diagnóstico comercial es relevante conocer la definición de diagnóstico la cual según Vidal Arizabaleta (2004: 25) es “un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo.” Por otro lado, Andrade de Souza (1968:28) lo define como: “Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones”

Según Thibaut (en Caraballo, 2013) existen diferentes clasificaciones de diagnóstico, una de las más completas es la realizada por Jean Pierre Thibaut, quien considera que el diagnóstico puede ser definido en tres categorías, las cuales son:

- En el diagnóstico general se evalúa toda la empresa de manera integral, tanto los departamentos como los procesos de la organización, estudiando, analizando y evaluando las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.
- El diagnóstico expreso o rápido se utiliza cuando se presenta un problema urgente y puntual que es necesario resolverlo rápidamente buscando evitar un problema mayor. Para crear medidas a corto plazo con efecto inmediato.

- Y, por último, el diagnóstico específico es el que se realiza sobre una función concreta como el diagnóstico de gestión administrativa, diagnóstico de gestión financiera, comercial, entre otro con la finalidad de solucionar de manera específica algún problema interno de la organización, y así obtener un diagnóstico rápido.

Resulta interesante mencionar, que el diagnóstico no solo se realiza en el caso de que una empresa se encuentre en dificultades, también en el caso de que no se presenten problemas, se realiza el diagnóstico buscando conocer los orígenes de ese buen comportamiento y ver si es posible mejorar los rendimientos de la empresa.

Tomando en cuenta la definición antes mencionada de Vidal Arizabaleta (2014), así como la clasificación de Thibaut (en Caraballo, 2013) se puede definir como diagnóstico comercial, al diagnóstico específico que compara la situación actual de la organización con el mercado en el que se desenvuelve y su grado de competitividad, buscando la posición en la que esta se encuentra. Este tipo de diagnóstico lo que busca es conocer las causas de los problemas o dificultades que tiene la organización respecto al mercado, para así ofrecer soluciones acordes a estos.

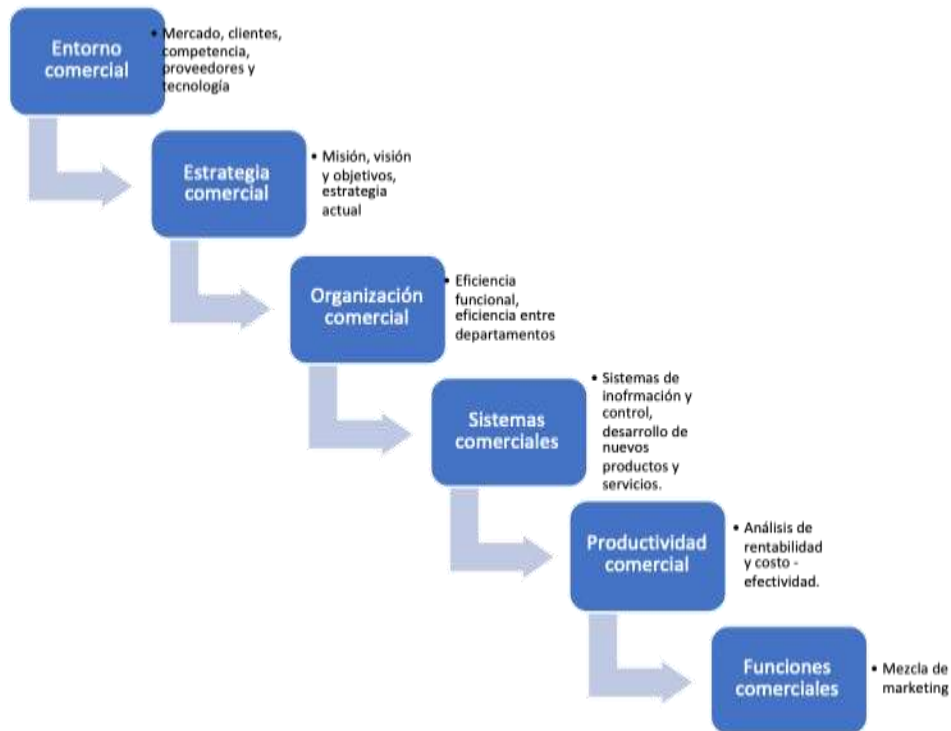
El objetivo del diagnóstico comercial es determinar la capacidad de la organización para avanzar y permanecer en su mercado a través de la aplicación de nuevas formas de organización y comercialización con innovación estratégica. Su importancia radica en:

- Contar con toda la información existente para lograr un mayor grado de certeza en la definición del plan comercial de la organización.
- Determinar las fortalezas y debilidades propias de la organización y del producto en relación a las oportunidades y amenazas existentes, que permite el diseño de una buena estrategia competitiva.
- Disminuir la incertidumbre en relación a la realidad actual de la empresa.

Realizar este tipo de diagnósticos según Caraballo (2013) resulta importante para determinar las fortalezas y debilidades de la organización y del servicio que se ofrece, en este caso un servicio híbrido, para el diseño de una buena estrategia competitiva, así como para contar con cierta certidumbre respecto a los objetivos comerciales que se hayan planteado y con esto elaborar un plan comercial factible, que ayude a tener mayor probabilidad de éxito para la organización.

El estudio de diagnóstico comercial abarca seis aspectos relevantes como se muestra en el siguiente diagrama.

Diagrama 1. El diagnóstico comercial.



Fuente: Fleitman (1997).

Para realizar este estudio es importante hacer uso de instrumentos y herramientas de diagnóstico, ya que como mencionan Wheelen y Hunger (2007), los recursos son los activos de una organización y, de manera que, estos componentes de la organización incluyen activos físicos, como la planta, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y las habilidades con las que estos cuentan; y activos organizacionales, como la cultura y la reputación.

Las competencias se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos, y estas consisten en una serie de procesos y rutinas que dirige la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas, cada una de las cuales se basa funcionalmente y está en una función específica, así como son la integración interfuncional y la coordinación de capacidades. Una competencia central es un conjunto de capacidades que cruzan las fronteras de las divisiones, esta ampliamente diseminada en la corporación y es algo que ésta puede hacer extremadamente bien.

Resulta necesario evaluar la importancia de los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa para confirmar si son factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades específicas que ayudaran a determinar el futuro de ella. Este objetivo se realiza mediante la comparación de las medidas de estos factores con las dimensiones de:

1. El rendimiento pasado de la empresa,
2. Los competidores clave de la empresa y
3. La industria en general.

En la medida en que un recurso, capacidad o competencia es claramente diferente del pasado de la empresa, sus competidores clave o el promedio industrial, es probable que ese recurso sea un factor estratégico y debe tomarse en cuenta en las decisiones estratégicas. Aunque una competencia distintiva será considerada como una fortaleza clave de una corporación, las fortalezas clave no siempre son competencias distintivas. A medida que los competidores intentan imitar la competencia de otra empresa, lo que anteriormente fue una competencia distintiva se convierte en un requisito mínimo o calificador para competir en la industria (Wheelen y Hunger, 2007)

De acuerdo con Wheeler y Hunter (2007), las dotaciones de recursos de una empresa determinan principalmente su ventaja competitiva sostenida y plantea un enfoque basado en recursos para el análisis de la estrategia que consta de cinco pasos:

- Identificar y clasificar los recursos de la empresa con relación a sus fortalezas y debilidades.
- Combinar las fortalezas de la empresa en capacidades específicas y competencias centrales.
- Evaluar el potencial de beneficios de estas capacidades y competencia en relación a su posibilidad de ser una ventaja competitiva sostenible y su capacidad para cosechar los beneficios generados por su uso.
- Seleccionar la estrategia que explote mejor las capacidades y competencias de la empresa con relación a las oportunidades externas.
- Identificar las brechas de recursos e invertir en mejorar las debilidades.

El ejemplo por excelencia de este tipo de herramientas o instrumentos es la matriz FODA o DAFO, la cual es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa (Wheelen y Hunger, 2007). Su principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas para la mejora de la organización en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite hacer tanto un análisis interno, en el cual se identifican factores internos claves para la empresa, como ejemplo los relacionados con: finanzas, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles dentro de la empresa; por otro lado permite también hacer un análisis externo, en el que se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo las relaciones con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología,

economía, etcétera. Se debe tener especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo.

Los factores internos son:

- Fortalezas: capacidades internas que puedan ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.
- Debilidades: limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

Y los externos:

- Oportunidades: factores externos que pueden provocar que la empresa los utilice a su favor.
- Amenazas: factores externos actuales y emergentes que pueden dificultar la consecución de un buen rendimiento por parte de la empresa.

Como comentan Wheelen y Hunger (2007), la matriz FODA ilustra como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas de estrategias. Esta es una buena manera de usar una tormenta de ideas para crear estrategias alternativas que de otro modo no serían consideradas.

Por otro lado, es interesante mencionar el modelo de fases de cambio de John Kotter, el cual de acuerdo con Torres-Aranda (2012), es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, en donde sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio organizacional, el desarrollo de la carrera profesional y la cultura corporativa siguen orientando la agenda de la gestión de nuestras organizaciones, bajo un enfoque práctico y dinámico sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica.

Dicho modelo, desarrollado por Kotter (2000), comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito, los cuales se mencionan a continuación:

- Paso 1: Crear sentido de urgencia.

Para que ocurra el cambio, es de ayuda que toda la empresa realmente lo desee. Desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento, esto no es simplemente mostrar una estadística de ventas de

personas pobres o hablar de la creciente competencia, es abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con su competencia.

- Paso 2: Formar una poderosa coalición

Convencer a la gente de que el cambio es necesario, a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente, también es necesario liderarlo, con este fin se debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder debe provenir de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Una vez formada, su “coalición” necesitan trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso entorno a la necesidad del cambio.

- Paso 3: Crear una visión para el cambio

Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué el líder está pidiéndoles que hagan algo, ya que cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las instrucciones que les son dadas cobran más sentido.

- Paso 4: Comunicar la Visión

Lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito, esta se debe comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga, es necesario no solo limitarse a llamar a reuniones extraordinarias, es necesario hablar de ella cada que se pueda, usarla para la toma de decisiones y resolver problemas. Y con esto mantenerla fresca en la mente de todos, así al recordarla actuarán en respuesta a ella

- Paso 5: Eliminar los obstáculos

En este paso se necesita poner en marcha la estructura para el cambio y comprobar constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos se puede potenciar a las personas que se necesitan para ejecutar la visión y puede ayudar a avanzar en el cambio.

- Paso 6: Asegurar triunfos a corto plazo

Es importante crear metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo, así el equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos, pero, cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivadora para todo el personal.

- Paso 7: Construir el cambio

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente, ya que el cambio real sucede muy profundamente y las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

- Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Por último, hacer que los esfuerzos sean continuos para garantizar el cambio y se vean en todos los aspectos de su organización, esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización y hacer más duraderos los cambios.

Según Guisar (1998) otra estrategia que resulta útil para un diagnóstico son las conferencias de investigación, estas implican reunir a toda la organización con la finalidad de aclarar los valores clave de la empresa, así como desarrollar nuevas maneras de percibir los problemas para obtener una nueva visión de la organización. Esta intervención es una poderosa herramienta para crear conciencia de los problemas organizacionales y las oportunidades actuales, así como para evaluar las directrices para llevar a cabo acciones futuras.

La operatividad de esta intervención implica la participación de todos los miembros de la organización, así como de los accionistas. Se debe realizar fuera del lugar de trabajo y en día no hábil, en sesiones que pueden durar dos o tres días. El objetivo de la reunión es reflexionar sobre los logros y fracasos de la organización y analizar las causas de ello. Así se aquilatarán las experiencias anteriores y se podrá apreciar con más objetividad la situación actual e investigarlas posibles alternativas y estrategias que la empresa puede seguir.

La intervención representa una combinación de análisis del ambiente, desarrollo de ejercicios de “visión de futuro”, y la aplicación de conceptos relacionados con el enfoque del sistema abierto.

CONCLUSIONES

A manera de conclusiones es relevante recordar que como menciona Vidal Arizabaleta (2014) el panorama económico mundial de principios del siglo XXI, proporciona un escenario posible con predominio de eventos tales como rentabilidad moderada, alta presión para nuevas inversiones, crecimiento de las presiones sociales y de cambios tecnológicos, y cambio continuo de las estructuras de mercado.

En este escenario, las organizaciones deben intensificar los cálculos de previsión por sobre los de predicción, dada la alta interdependencia de las economías del mundo y la incertidumbre política continuamente creada por la situación internacional. Esto de como resultado que los instrumentos de medición e indicadores, deben ser los necesarios y suficientes para el análisis de la organización. Los indicadores se pueden entender como la expresión cuantitativa del

comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes (gerencia, departamento, unidad u persona) cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Referencias.

- Andrade de Souza, T. (1968). . *Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos*. Sao Paulo.
- Caraballo Payares, A. M. (2013). *EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIAL DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE*. Fundación universitaria Andaluz Inca Garcilaso.
- Ferrance, E. (2000). *Acción Research*. . Brown University.
- Fleitman, J. (1997). *Evaluación Integral. Manual para el Diagnóstico y solución de Problemas de Productividad, Calidad y Competitividad*. México: McGraw-Hill.
- Guízar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- INEGI. (2014). *Censos económicos 20014*.
- Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management, 14 th*. USA: Pearson.
- Kotter, J. (2000). *Leading Change*. Boston: Harvard Bussines School Press.
- Torres-Aranda, L. (2012). *Herramientas de apoyo a la gestión del Cambio Organizacional en un sistema de Lean Manufacturing. Tesis para optar al gradi de Maestro en Ingeniería*. México: Universidad Autonoma de México.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnostico organizacional evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE.
- Wheelen , T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos*. México: Pearson.