

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 5.0

¿CÓMO CREAR UN LABORATORIO
ESTRATÉGICO PARA SU EMPRESA?



INTRODUCCIÓN

¿Está su empresa preparada para el futuro, para los grandes cambios en el consumidor, para los avances exponenciales en tecnología, para los grandes retos en sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, para contar con una cultura de innovación acorde a las exigencias del entorno?

Para esto es importante determinar la posición estratégica de la empresas en el presente y su nivel de preparación para asumir los retos y los grandes cambios que se avecinan.

El Desarrollo Organizacional es la ciencia y el arte de planificar con el propósito de tener una camino para conseguir los objetivos de corto, mediano y largo plazo. La mayoría de las metas en los planes estratégicos no se cumplen acorde con los objetivos establecidos.

Para conseguir el éxito de manera efectiva es indispensable conocer el punto de partida e identificar de manera clara el punto de llegada, identificando los hitos claves en el camino a recorrer. Tener una clara ruta de navegación es la clave, para lo cual se debe contar con las herramientas de navegación apropiadas.

Los equipos directivos necesitan comprender el entorno y la situación en la cual se encuentra su negocio de manera objetiva y así poder proyectar los cambios necesarios para llevar a cabo de manera exitosa los planes necesarios a nivel estratégico.

Esta es una de las decisiones más inteligentes en el mundo empresarial para entender no solo el negocio, sino también el entorno, la competencia y los diferentes factores asociados.

ESTE E-BOOK PRESENTA UNA SERIE DE HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO QUE SIRVEN COMO GUÍA PARA PODER REALIZAR UN PROCESO DE ANÁLISIS PROFUNDO Y OBJETIVO DE LAS DIFERENTES VARIABLES QUE AFECTAN EL NEGOCIO Y ASÍ PODER DETERMINAR DE MANERA CLARA EL PUNTO DE PARTIDA HACIA EL VIAJE Y EL CAMINO QUE VA A TOMAR A FUTURO LA ORGANIZACIÓN, EN UN MUNDO EN DONDE LA TECNOLOGÍA Y LA EFICIENCIA HACEN LA DIFERENCIA

Es una guía de herramientas que permite mejorar la toma de decisiones corporativas para poder así optimizar el resultado esperado.

Varias empresas tienen estrategias de desarrollo y crecimiento organizacional defectuosas y deficientes que conducen en muchos casos al fracaso o gastos innecesarios en la expansión del negocio.

La metodología presentada en este E-Book tiene por objetivo ayudar a los empresarios prevenir tales fallas y garantizar que la empresa tome decisiones y medidas efectivas para avanzar en su misión a través de la formulación e implementación de un plan estratégico relevante e integral, cubriendo los diferentes ejes claves para conseguir los resultados esperados en el negocio.

Este libro se basa en la experiencia con múltiples empresas a lo largo de mis 32 años de trayectoria evaluando marcas, experiencias de clientes, reputación de empresas, diagnósticos de transformación digital, análisis de valores y cultura interna en otros múltiples elementos estratégicos. Miles de conversaciones con clientes, cientos de talleres estratégicos, análisis de datos y de encuestas al igual que procesos de consultoría, me han permitido tener una visión amplia de las organizaciones para de esta manera poder entender sus problemáticas y así poder ayudarlas a definir sus caminos y planes de acción.

CAPÍTULO 1:

¿QUÉ ES EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO?

El diagnóstico estratégico debe poner en el centro al cliente a nivel interno y externo. A nivel interno con los equipos de trabajo responsables de la cadena de valor y a nivel externo a través de entender en profundidad las relaciones y las expectativas de los clientes con la empresa a lo largo de los diferentes puntos de contacto.

El diagnóstico permite identificar los diferentes ejes estratégicos que guiarán los objetivos de la organización. Permite validar los valores a nivel organizacional, ayuda a redireccionar la misión y visión de la empresa.

Es la base para el levantamiento de los indicadores claves de desempeño y el desarrollo del Balanced Scorecard. Igualmente permite validar la propuesta de valor al cliente y los elementos que hay que desarrollar para mejorar la posición competitiva y anticiparse a las tendencias de la industria.

A través del diagnóstico es posible identificar el nivel de alineación de la organización frente a la cadena de valor y los retos futuro.

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para tener éxito en el diagnóstico estratégico es importante definir de manera clara las dimensiones y los objetivos. Los objetivos del diagnóstico los podemos analizar en tres dimensiones: A nivel interno, externo y del mercado.

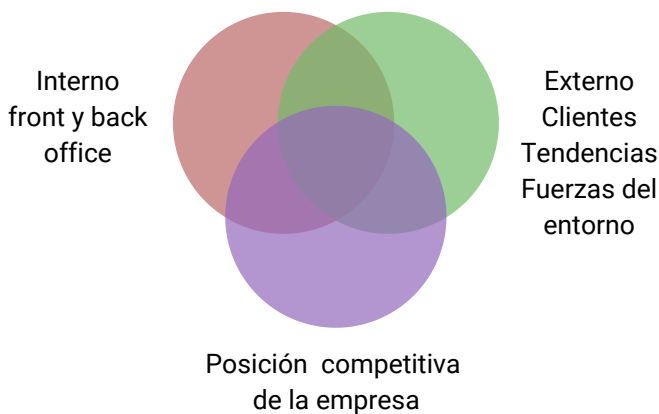
A nivel interno: Identificando las brechas en las experiencias generadas a los clientes a lo largo de los diferentes puntos de contacto y el análisis de la cadena de valor.

Se identifican las fortalezas y las debilidades de la empresa desde las perspectiva de la alta dirección, los equipos de front y back office para conocer las brechas frente a las tendencias del mercado y la competencia.

A nivel externo: Identificando las grandes tendencias del mercado, de la industria y el impacto en el negocio en el corto, mediano y largo plazo. Conociendo en profundidad las necesidades y expectativas de los clientes. Analizando las fuerzas del entorno y su impacto en la empresa. Conociendo las mejores prácticas de la industria y las brechas del negocio frente a las mismas (Benchmark), para de esta manera identificar de manera clara y profunda las oportunidades y las amenazas.

A nivel de mercado: Conociendo la posición competitiva de la empresa frente a la competencia y las fuerzas del mercado, identificando las variables críticas de posicionamiento y encontrando la posición de la marca en la mente de los clientes, detectando sus fortalezas y el lugar ocupado frente a la competencia.

Es así como se logran determinar los diferenciales y las ventajas competitivas a lo largo de la cadena de valor.



CAPÍTULO 2:

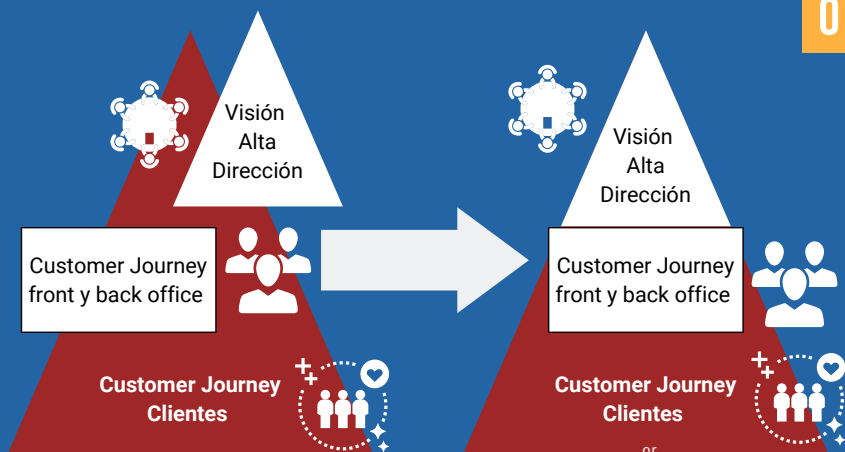
ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico es recomendable realizarlo en 8 dimensiones del negocio:

1. Generación de valor y experiencias de los clientes
2. Reputación, posicionamiento de la marca y generación de demanda
3. Liderazgo y cultura
4. Eficiencia operativa y competitividad
5. Transformación, madurez y cultura digital
6. Solidez financiera y rentabilidad
7. Sostenibilidad y responsabilidad social
8. Capacidad y cultura de innovación

Para poder obtener un diagnóstico integral es indispensable analizar la situación estratégica de la empresa desde cuatros ángulos o perspectivas diferentes:

1. La alta dirección
2. Los equipos encargados de entregar a los clientes la propuesta de valor en el front y el back office
3. Las percepciones, expectativas y mediciones de experiencias de los clientes
4. El análisis de la posición competitiva de la empresa, el benchmark y las tendencias de la industria



Alineación Estratégica: El proceso de diagnóstico permite conocer las brechas existentes entre la visión de la alta dirección, las percepciones de los equipos de contacto con los clientes a nivel de front y back office y las experiencias y expectativas de los clientes en los diferentes productos y segmentos de mercado. Este ejercicio permite definir de manera clara la ruta de alineación para poder cumplir con la misión de la empresa, mejorar los niveles de satisfacción de los clientes y fortalecer el liderazgo a nivel directivo.

¿Qué tan alineada está su empresa?

En muchos casos a lo largo de nuestros procesos de consultoría hemos encontrado grandes diferencias entre lo que quieren los clientes y las capacidades y competencias de la organización para garantizar la satisfacción de los mismos y generar experiencias memorables. Este análisis permite conocer las distancias existentes y poder corregirlas para mejorar los indicadores de lealtad, satisfacción y recomendación



Diagnóstico Alta Dirección: El proceso del diagnóstico estratégico parte de la cabeza de la organización y su equipo directivo. Se basa en reflexiones profundas acerca de la organización, el modelo de negocio, la misión, la visión, las relaciones con los clientes y las metas de crecimiento en el corto mediano y largo plazo. Se busca Entender de manera clara los retos y los desafíos que exige el entorno y los cambios en el mercado.

Se inicia con la definición de los objetivos de negocio a nivel de junta directiva y los retos a nivel gerencial.

Para poder realizar este diagnóstico es recomendable el desarrollo de talleres en profundidad y entrevistas con ejecutivos clave dentro de la organización, directivos y accionistas.

El taller y las entrevistas se debes realizar con la moderación de un experto, se recomienda el uso de técnicas proyectivas con el propósito de conseguir resultados e información profunda que permitan analizar de forma clara el modelo de negocio e identificar fortalezas, debilidades, vacíos y posibles caminos estratégicos.



El punto de partida consiste en revisar el modelo de negocio **en 13 elementos** a partir de la visión de la alta dirección identificando los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las brechas en cada una de las variables.

En cada una de los puntos se identifican los drivers claves para la organización y se dibuja el mapa estratégico, desde la visión del equipo directivo. Este diagnóstico se debe realizar en función de las siguientes variables y procesos claves a nivel organizacional

1. La claridad en la definición de clientes y mercados objetivo
2. La oferta y la cadena de valor presente y futura
3. La definición clara de los canales de venta tradicionales y digitales y los cambios y tendencias en este campo
4. La estrategia de comunicación y posicionamiento de la marca, el valor de la misma y su importancia en los procesos estratégicos

- 
5. La forma de generar ingresos, los márgenes y la rentabilidad, identificando nuevas formas de crecimiento
 6. La estructura y la eficiencia en costos, conociendo las ventajas competitivas a nivel de estructura de costos, manejo eficiente de los mismos y manejo de economías de escala
 7. El análisis e identificación de los procesos estratégicos claves y la mejoras necesarias de los mismos a nivel estructural
 8. Las alianzas estratégicas como apoyo a los diferentes procesos y ejes claves de la empresa.
 9. El equipo de trabajo, las competencias y la cultura necesarias para cumplir con la misión y los objetivos estratégicos
 10. La capacidad de la organización para innovar y desarrollar nuevos productos y ofertas de valor
 11. la transformación digital de la organización y la capacidad de la empresa para poder competir y estar al día con los avances tecnológicos que exige el mercado.

12. Los recursos claves a nivel humano, logístico, financiero y tecnológico. La estructura organizacional, la actualización tecnológica, la madurez digital y la logística para llegar de manera eficiente al mercado y fidelizar los clientes

13. La definición de objetivos y métricas del negocio (KPI's) y la claridad acerca del camino a seguir, la igual que los procesos para medir el desempeño estratégico de la organización y sus equipos de trabajo.

CAPÍTULO 4:

DIAGNÓSTICO EQUIPOS INTERNOS

Es importante conocer las opiniones y las experiencias de los equipos que hacen parte de los procesos de generación de valor de la organización.

Muchas veces las empresas se quedan cortas en el diagnóstico estratégico, el cual tiene en cuenta únicamente los equipos directivos. Es recomendable tener en cuenta la opinión de los involucrados en la cadena de valor. A partir de este análisis se desarrolla el mapa de experiencias y cadena de valor desde la perspectiva de los equipos internos.

Este diagnóstico interno consiste en analizar la cadena de valor desde la perspectiva de los equipos de trabajo que tienen contacto directo e indirecto con los clientes, evaluando el posicionamiento de la compañía entre los colaboradores, la alineación de los valores organizacionales, el compromiso frente al cliente, la claridad en los procesos y las herramientas de trabajo, el nivel de empoderamiento, la cultura de servicio, las competencias y la visión futura de la organización.

Relacionamiento con los clientes a lo largo del proceso de generación de experiencias:

Hoy en día es normal hablar de los procesos de experiencia de los clientes en este sentido, los empleados o colaboradores son los encargados del funcionamiento y la operación de la cadena de valor, ellos mejor que nadie saben qué funciona y qué no funciona en las empresas, cuáles son las barreras y los recursos con los que cuentan para poder cumplir con su misión.

LAS PERSONAS DE CONTACTO CON LOS CLIENTES SON LAS QUE MEJOR CONOCEN LA ORGANIZACIÓN

Metodología de Trabajo: Se deben realizar entrevistas en profundidad y talleres con diferentes equipos de contacto directo e indirecto con los clientes para conocer su perspectiva del negocio y los momentos de verdad críticos en cada una de las fases del Customer Journey. Igualmente permite obtener insights que ayudan a identificar oportunidades de mejora y sirven de guía para el desarrollo estratégico de experiencias.

Los talleres y las entrevistas deben ser grabadas y transcritas en su totalidad para posteriormente ser analizadas. Este análisis es la base para el diseño del mapa de drivers de experiencia a lo largo del Customer Journey.

CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO CLIENTES

En esta etapa se levanta la información del viaje (Customer Journey) por parte de los clientes, en los diferentes segmentos claves de mercado. Se desarrolla el mapa de experiencias en todo el proceso desde el Mindset, detonadores, exploración, investigación, negociación hasta cierre de la venta, la experiencia real del cliente, el servicio posventa y la generación del boca a boca.

A través del conocimiento del viaje o la travesía de los clientes (Customer Journey) se identifican las fortalezas y las brechas en la experiencia, para así identificar de manera clara las oportunidades de mejora.

El uso de técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad o la realización de talleres con consumidores es la técnica más recomendable, es la única forma de construir el viaje desde lo más profundo de los sentimientos y las emociones de los clientes. Este análisis se complementa con datos cuantitativos de estudios de satisfacción o experiencia de clientes.

El propósito de este análisis es el levantamiento del mapa de drivers estratégicos en cada una de las etapas de relacionamiento con el cliente complementado con sus emociones, experiencias y sentimientos involucrados.

El principal objetivo es obtener insights en cada uno de los procesos de relación del cliente con la marca e identificar los gaps entre la visión de la alta dirección los equipos de servicio al cliente y los clientes finales.

Este análisis permite el levantamiento del Customer Experience Journey en Profundidad desde la perspectiva del cliente en los segmentos claves para la organización.

SE DEBEN REALIZAR ENTREVISTAS O TALLERES EN PROFUNDIDAD SELECCIONADO CLIENTES FUERTES, MEDIOS Y DÉBILES DENTRO DE LOS DIFERENTES SEGMENTOS DE MERCADO ESTABLECIDOS COMO BASE PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUSTOMER JOURNEY



CUSTOMER JOURNEY

RELACIÓN CON LA MARCA A LO LARGO DEL VIAJE



El Customer Journey se construye en talleres o entrevistas con clientes y con personas de contacto en el front y back office, el propósito es hacer un análisis comparativo de la visión del viajes de ambas partes y de esta manera poder identificar las brechas y las oportunidades de mejora y fortalecimiento de la cadena de valor.

CAPÍTULO 6:

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

El resultado final del ejercicio de diagnóstico es la construcción de:

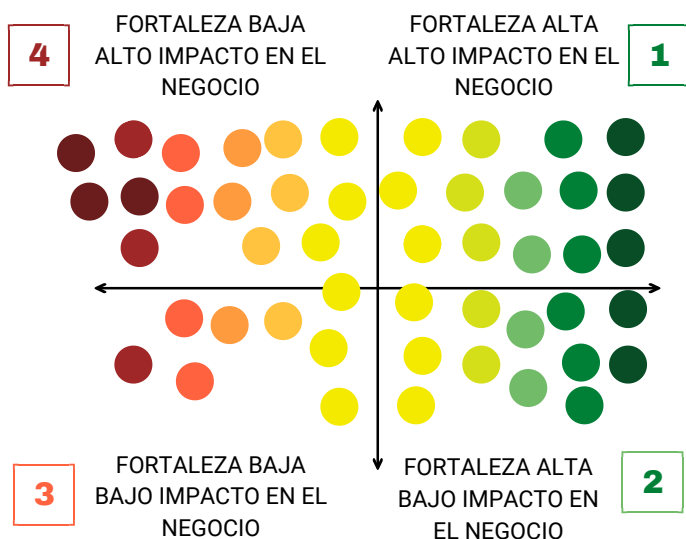
1. El mapa de drivers estratégico de la organización: Se mapean todos los drivers de la organización relacionados con el posicionamiento de la empresa, la cadena de valor, la operación, la tecnología, la innovación, la experiencia de los clientes y la solidez financiera. Este mapa permite ver el bosque y de manera muy clara la posición estratégica de la empresa a nivel interno y externo.

El mapa se desarrolla tres dimensiones:

Primero desde la perspectiva de las fortalezas y debilidades de la empresa, **segundo** desde el impacto de cada variable en el mercado y en los resultados de la empresa y **tercero** el rol estratégico de cada driver. A cada driver se le asigna un color, que van desde el rojo oscuro hasta el verde oscuro.

Los verdes son fortalezas y los rojos debilidades. Si por ejemplo la empresa tiene un driver en verde oscuro y este mismo tiene un alto impacto en el mercado, podemos estar hablando del principal motor

diferencial de la empresa, por el contrario, si el driver es de color rojo oscuro y tiene un alto impacto en el negocio y es una gran amenaza que puede afectar de manera seria el negocio en el corto y mediano plazo.



En este mapa se mezclan los drivers de todos los ejes estratégicos, por ejemplo si el rojo oscuro es el driver de reconocimiento de la marca, la empresa posiblemente tiene fuertes barreras de crecimiento con clientes nuevos, lo que sugiere reformular la estrategia de marketing y de marca.

2. Diagnóstico de alineación Estratégica:

Consiste en identificar las brechas entre el diagnóstico y la visión de la alta dirección con las percepciones de los equipos internos y las necesidades, experiencias y expectativas de los clientes. Este análisis permite encontrar las diferencias entre lo que se vive al interior de la organización con los vivencias y experiencias reales de los clientes. Igualmente se comparan los drivers a nivel interno y externo. Entre más grandes las diferencias menor es la alineación y la organización va a necesitar cambios profundos a nivel estructural.

LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA PERMITE IDENTIFICAR LOS GAPS ENTRE LA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN Y LAS EXPERIENCIAS Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

3. Construcción de Customer Journey

Estratégico: Este diagnóstico permite mapear el ideal de las travesías de los clientes y reformular cuando sea necesario la propuesta de valor, el relacionamiento y las experiencias generadas a los clientes en cada una de las fases y puntos de contacto. Permite construir la propuesta de experiencia de clientes al futuro, desarrollar las bases de la estrategia de innovación y construir los ejes estratégicos de cara al cliente.

4. Definición de los drivers y ejes

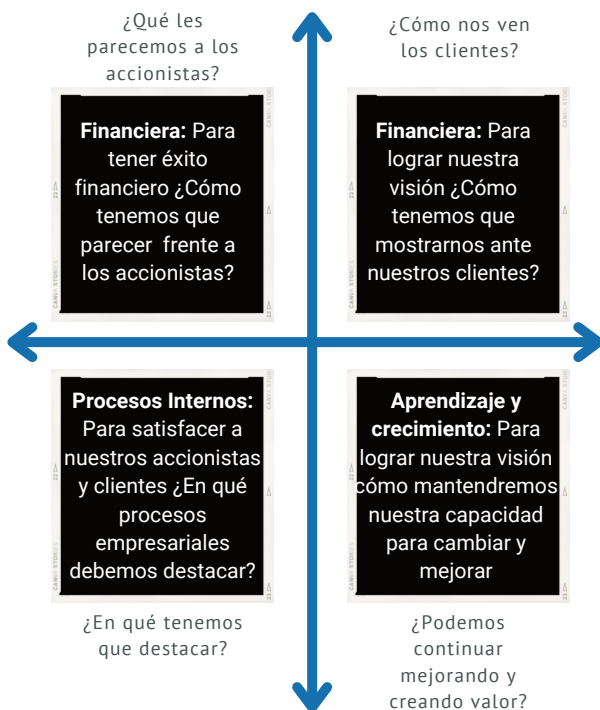
estratégicos: Se determinan los ejes estratégicos frente a la marca, el portafolio y la propuesta de valor, la innovación, la solidez y el respaldo, el talento, la eficiencia interna, la experiencia de servicio al cliente, la cobertura y la penetración de los mercados y la cultura comercial entre otros. Depende de las características y el entorno de cada empresa. En cada eje se profundiza en los sub drivers y se le asigna un color a cada uno de ellos para definir la intensidad de la fortaleza o la debilidad.

CADA EJE ESTRATÉGICO ESTÁ COMPUESTO POR UN CONJUNTO DE DRIVERS, A LOS CUALES SE LES ASIGNA UN COLOR

EJEMPLO EJES ESTRATÉGICOS



5. Construcción del plan de acción y el Balanced Scorecard: A partir de este análisis es posible diseñar de manera clara el Balanced Scorecard en las cuatros perspectivas, la financiera, la de los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Este análisis permite construir los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, definir las acciones claves y las metas asociadas.



Perspectivas del Balance Score card

Diseño del tablero de control: Construido el plan de acción se diseña el tablero de control, con todos los ejes, objetivos estratégicos, perspectivas del BSC, los indicadores a nivel global y por acción, las tareas, los tiempos y los responsables.

Este tablero es recomendable alinearlo con los objetivos de cada una de las áreas y divisiones de la empresa y para cada uno de los colaboradores involucrados en el proceso. Es recomendable hacer revisiones y ajustes periódicos cada tres o cuatro meses, que permitan detectar a tiempo desviaciones y hacer ajustes acorde con los cambios del mercado.





Entender el entorno empresarial, analizar en profundidad los modelos de negocio de las empresas, conocer las motivaciones y necesidades de los clientes a nivel interno y externo siempre ha sido nuestra preocupación.

Nuestra Misión es ayudar a los empresarios a encontrar caminos estratégicos a partir del análisis profundo.

Por más de treinta años hemos conversado con miles de consumidores y clientes de nuestros clientes en múltiples categorías de productos en negocios B2B y B2C. Contamos con las mejores herramientas de análisis a nivel cuantitativo y cualitativo para integrarlas en nuestras metodologías de diagnóstico y así poder entender el complejo mundo de los negocios, los clientes, la competencia, la cultura interna, los consumidores y el impacto de las nuevas tecnologías.

En los últimos 7 años hemos desarrollado procesos de diagnóstico empresarial en más 30 compañías de diferentes tamaños y sectores, como base para el desarrollo de sus planes estratégicos y el desarrollo de su misión y visión.



JUAN CARLOS RODRÍGUEZ G

Dialogar con los clientes, analizar el entorno, conocer la competencia para ayudar a encontrar caminos siempre ha sido mi trabajo.

Trabajando para grandes compañías de servicios de marketing y estrategia como el grupo Havas, Napoleón Franco -Ipsos y Starcom y desde hace 7 años con Inteli Consulting aprendí el arte de analizar los datos a nivel cualitativo y cuantitativo, y a entender la importancia de la información y su análisis para la toma de decisiones gerenciales.

He sido protagonista en primera fila del cambio tecnológico que han sufrido los negocios en los últimos treinta años.

Ser un guía para las empresas y las marcas ha sido mayor preocupación. En este E-book plasmo mi experiencia como consultor en diagnóstico estratégico de negocios, marcas y productos. Siempre he sido catedrático y consultor empresarial y hoy en día cumplo mi propósito de vida enseñando en varias universidades y acompañando a los empresarios en sus procesos estratégicos.



Juan Carlos Rodríguez

Socio y Director Análisis
y Diagnóstico

Tel: 3214911776

Bogotá, Colombia

juan.rodriguez@marketinginteli.com



Micky Wolff

Socio y Director
Comercial

Tel: 3153424234

Bogotá, Colombia

mickywolff@mickywolff.com

www.marketinginteli.com

Bogotá Colombia

Nuestro equipo está listo para
ayudar a las empresas a entender
su punto de partida e identificar
caminos estratégicos para lograr
marcas fuertes y un crecimiento
sostenido