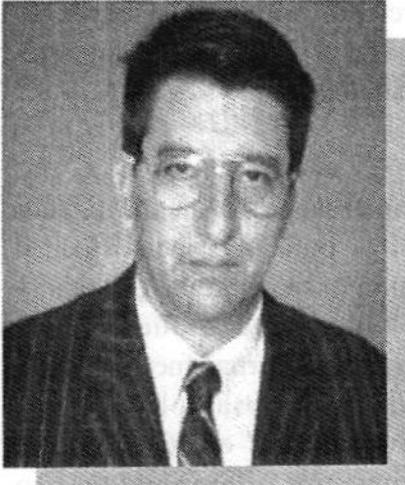


PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y BENCHMARKING



EDILBERTO SANTOS
GRIMALDOS

ECONOMISTA. DOCENTE IN
VESTIGADOR. UNIVERSIDAD
DEL META.

Herramientas de Diagnóstico y Prospección Empresarial

“ Un error es más peligroso cuando mayor sea la verdad que contenga”

Henri-Frederic Amiel
Journa, 1883

Aunque el mundo de manera vertiginosa se acerca al concepto de aldea global no podemos abordar el análisis del inevitable cambio, y el punto en el cual nos encontramos, sin entender la estructura sistémica de nuestro propio entorno.

Se estima que las economías latinoamericanas y por ende sus organizaciones, tanto de tipo social, cultural, político, sus hombres no han podido tejer o

dar forma a su propia identidad, no han encontrado la senda que les permita ser pioneros de paradigmas, por el contrario, cada nuevo paradigma la organización latinoamericana lo acepta como verdadero, como único, o lo asume como modismo, cuando el verdadero cambio obedece a un proceso lógico de mejoramiento y evolución continuo del quehacer, del pensar y del actuar humano, indudablemente afectado por su entorno. No se quiere decir con tal argumento que no sean importantes y decisivas las fuerzas externas que condicionan el accionar del hombre latinoamericano. Sino que el no conocernos, el no valorar nuestro propio hacer como factor de cambio ha impedido la eficacia en la administración del cambio.

Las organizaciones latinoamericanas arrastran lastres de estructuras duales y precapitalistas que se desenvuelven aún en rivalidades políticas nacionalistas y territoriales que ni siquiera permiten la ampliación óptima de sus mercados internos, la falta absoluta de liderazgo implica lentitud en los procesos de modernización que efectivamente aporten cambios en la productividad y competitividad de nuestros productos y servicios para lograr la sostenibilidad en el mercado mundial que se puede identificar como uno de los principales efectos del cambio en la década de los 90. Como conclusión podría decirse que el futuro no depende solo de tendencias que continúan o se modifican, lo mismo que los seres vivos.

El hecho futuro nace en el presente y germina posteriormente, así el cambio es fruto de la identificación en el presente de un futuro probable y deseable el cual depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender (actitudes).

En este sentido las organizaciones Colombianas no han avanzado mucho, primero que todo por el clima de incertidumbre reinante en el entorno inmediato, violencia, inseguridad, corrupción política y administrativa, burocracia, tramitomanía y altos impuestos, en segunda instancia los modelos de desarrollo o crecimiento económico llevados a cabo no han involucrado a todos los agentes y sectores económicos en igualdad de circunstancias y condiciones por ejemplo hasta hace unos 5 ó 6 años la industria estaba totalmente protegida de manera que contaba con mercados cautivos que permitían grandes utilidades sin preocuparse mucho por la productividad, la calidad o sencillamente la utilización de procesos de producción más avanzados tecnológicamente de manera tal que el tipo de organización que encontrábamos estaba totalmente diseñada para el mercado interno e inmune a fuerzas externas del cambio.



Ahora bien, las organizaciones colombianas no lograban integrar su interdependencia; simplemente se dedicaban a la producción de bienes de consumo fácilmente comercializables que a la postre generaban muy poco valor agregado, con mercados cautivos. Se genera entonces un círculo vicioso de desmejoramiento en todos los órdenes, incluyendo lo administrativo y gerencial; procesos como la Planeación Estratégica, el Benchmarking, el Empowerment, las Alianzas Estratégicas, la Administración con criterio humano, el producto entendido como un servicio total e integral al cliente no significaban nada, para empresas acostumbradas a vender todo su inventario sin ninguna posibilidad de competencia. Especialmente en la parte de las organizaciones que en Colombia prestan el servicio de la educación se puede decir que por esta época estaban bastante alejadas del aparato productivo, es decir, no existía la necesaria y obligatoria complementariedad

entre los sectores productivo y educativo, ya que es este último el encargado de desarrollar los fundamentos científicos tecnológicos y de retroinformación necesarios para el establecimiento de paradigmas.

No obstante a finales de los años 80 y comienzos de los 90 en el mundo se respiraba otro aire y el ambiente o fuerzas del cambio externas fueron mucho más poderosas obligando a implementar el modelo de la apertura económica o globalización de la economía como se le llama en nuestro medio, obviamente no fue fácil ni todos los sectores estuvieron de acuerdo, no es el objetivo de este trabajo profundizar sobre el tema, pero se estima que el cambio presentado obedeció totalmente a factores externos que a propia voluntad interna.

No cabe duda que hoy somos, pensamos y hasta sentimos diferente. Calidad, precio, servicio y cliente son los elementos fundamentales del nuevo concepto gerencial, las organizaciones colombianas entienden hoy más que nunca que para poder competir con éxito se debe desarrollar una visión del futuro. Se han iniciado procesos de reconversión industrial y modernización, la empresa ya no se entiende como una

simple unidad de transformación de materias primas y combinación de factores productivos sino como un ente dinámico con responsabilidad social, creativa e ingeniosa que hace diferencia porque investiga y desarrolla originales formas de satisfacer necesidades brindando comodidad, gusto y oportunidad; es decir se ha cambiado el enfoque de producto por servicio, por fin en Colombia se empieza a entender que lo más valioso de una organización es el talento humano, y que el consumidor del bien o servicio producido lo paga o valora de manera proporcional al grado de satisfacción y bienestar que éste le produzca.

Indudablemente no ha sido fácil, se observa que el proceso de cambio encontró fuera de base a muchas organizaciones debido a que no se realizó de manera selectiva, situación que de la noche a la mañana entonces convirtió en obsoletos modelos administrativos y gerenciales, profesiones, oficios, procesos productivos, maquinaria, equipo y productos etc. Lo que implicó la desaparición de la organización o la adaptación al proceso generando las nuevas destrezas y habilidades.

La empresa persigue siempre una racionalidad económica fundamentada en las leyes del mercado que le exigen ser eficiente y para lograrlo necesariamente tiene que maximizar las utilidades y minimizar los costos, el sentido común diría que tal cosa, cualquiera lo sabe, o lo intuye.- es cierto.-. Entonces cuál es el problema?. El asunto radica en: cómo lograrlo?. Se ha teorizado, vendido millones de libros y teorías que tratan del tema y más específicamente de cómo llevar a cabo gerencias y gestiones exitosas; sin embargo por lo menos en Colombia la crisis económica y la apertura de los mercados ha demostrado la ineptitud de muchos gerentes que han permitido la pérdida inexorable de competitividad en las empresas demostrando ignorancia en el manejo de tecnologías administrativas y gerenciales. Sino fuese así no se hubiere alcanzado en el país la aberrante cifra del 21% de desempleo abierto; más el informal y el restante nivel mal remunerado.

Qué pasa?. En primer lugar la arrogancia del Latino para gerenciar y gestionar le impide visionar el futuro, un segundo elemento está en que los gerentes no tienen las condiciones humanas (inteligencia emocional) para dimensionar una organización, por ende no la comprenden, y lo que no se comprende no se puede transformar porque su gestión llevará como casuística al despilfarro de recursos y como efectos el desaprovechamiento de los recursos en sus

dimensiones diferentes a la financiera y de rentabilidad, un tercer elemento, es que una empresa más que líderes necesita estrategias, capaces de utilizar información cuantitativa y cualitativa para prospectar los negocios que son la razón de ser de la empresa, es decir que el proceso de toma de decisiones sea ofensivo y no defensivo que la parte teórica se corresponda con la práctica que los mercadólogos sean capaces de vender en la realidad y que



los análisis financieros y estratégicos presenten portafolios de inversión, donde la eficiencia marginal del capital sea superior al costo de oportunidad del mismo.

Según Peter Drucker en la ciencia administrativa hay muchos supuestos que fueron válidos en los ochenta y mediados de la década de los noventa pero que actualmente son desuetos e inútiles; por ejemplo:

Que solo existe una única manera correcta de organizar una empresa.

Que los principios gerenciales se aplican únicamente a organizaciones empresariales.

Que solo existe una única manera correcta de dirigir a la gente.

Que las tecnologías, los mercados y los usos finales son fijos y casi nunca se traslapan.

Que el alcance de la gerencia se define legalmente como de aplicación exclusiva a los activos y empleados de una organización.

Que la función de la gerencia es dirigir la empresa, y no concentrarse en lo que sucede por fuera de la compañía.

Que las fronteras nacionales definen la ecología de la empresa y de la gerencia.

En este sentido la Planificación Estratégica es una tecnología gerencial que permite sistemáticamente ver, analizar y evaluar información sobre las variables o factores claves que influyen en el éxito o fracaso de una organización, es decir, permite utilizar la información para prospectar una empresa, diseñar su futuro y establecer la manera de llevarlo a la realidad; su objetivo básico es encontrar la ventaja competitiva básica de la empresa que explota un negocio y un nicho de mercado en un sentido dinámico, donde el elemento tiempo y la tecnología no solamente hacen

de la competitividad un factor flexible sino cambiante y temporal.

La gerencia estratégica, parte de una premisa importante; que consiste en preguntar a la empresa en todo momento: ¿cuál es su negocio? ¿cuál debe ser?.

Preguntas que tienen implícito el cambio, el dinamismo, y el diseño de escenarios futuros donde se puedan llevar a cabo creativos y útiles negocios.

Resulta de vital importancia para una empresa tener clara la situación anterior. En una economía de mercado abierto, la



movilidad de recursos hacia sectores más rentables muestra la efectividad del mercado al asignar recursos eficientemente a través del mecanismo de los precios, luego retirarse de un sector puede representar una de las mayores ventajas competitivas para una empresa, los negocios de hoy, no lo son del futuro, los precios hoy no reflejan solamente los costos de producción de un bien o servicio, van mucho más allá, muestran lo que una persona

está dispuesta a pagar, y esta a su vez está dispuesta a pagar por un bien, de acuerdo con la percepción de valor que tenga el mismo. Pagará entonces tal o cual precio dependiendo del aporte que en términos de satisfacción (bienestar) el bien o servicio haga al consumidor. De ahí que se afirme que en el mundo hoy no se venden productos sino servicios. El negocio de una empresa consiste en satisfacer al cliente, el servicio o producto es solo un medio.

ETAPAS EN EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una



organización., consta de tres etapas principales:

1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Se concibe como el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación para identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenaza. Realizando un análisis de factores internos y externos para fijar objetivos y metas en la organización. En este proceso las actividades a desarrollar son:

- a. Investigación: interna y externa
- b. Análisis: se utilizan

herramientas analíticas como: matriz de la planeación estratégica y evaluación de acción (PEEA), matriz de la gran estrategia, matriz DOFA, matriz del grupo consultor de Boston (GCB), MATRIZ INTERNA Y EXTERNA.

- c. Toma de decisiones: respecto a objetivos y metas.

2. EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Es la etapa de acción y supone la movilización de empleados y gerentes hacia el logro de objetivos propuestos.

Actividades principales.

- a. Fijar metas: se hace en tres niveles: corporativo, de división y funcional.
- b. Fijación de políticas: para impulsar el logro de las metas.
- c. Asignación de recursos: de acuerdo a las prioridades que establezcan las metas.

Pasos que se deben llevar a cabo en el proceso de la gerencia estratégica (ejecución del modelo de la planificación estratégica)

1. Identificar estrategias, objetivos y misión actuales de la organización

Toda organización posee unas estrategias, objetivos y misiones aunque no hayan sido diseñadas y comunicadas por escrito.

2- Realizar diagnóstico externo:

Comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves.

El resultado del diagnóstico es un conjunto finito de las oportunidades más importantes sobre las cuales se basará el futuro de la empresa y de los peligros o amenazas más importantes que se deben eludir.

Obtención de información

estratégica:

- ❖ Publicaciones.
- ❖ Fuentes inéditas: reuniones de asociaciones de comercio, seminarios y discursos, encuestas e investigaciones empíricas

Enfoques para obtención de la información

- ❖ Asignar cada fuente de información a un individuo particular y luego solicitar informes.
- ❖ Utilización de bases de datos en línea.

3. Realizar diagnóstico interno:

Tan pronto se identifican debilidades y fortalezas se evalúan con respecto a su importancia y tamaño relativo.

4. Restablecer misión

Es responder a preguntas como: ¿cuál es el objetivo de nuestra organización?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿por qué nos compran?.

Cuando se formula con base en el cliente, se convierte en la filosofía más efectiva para guiar las actividades futuras de una

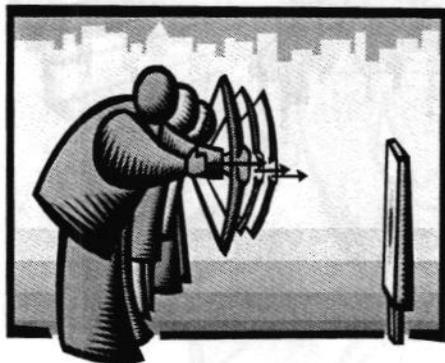


organización.

5. Fijar Objetivos

Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo.

- ❖ Dan a los empleados,



acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de la sociedad.

- ❖ Proporcionan coherencia al proceso de toma de decisiones entre gerentes con valores y actitudes diferentes.
- ❖ Sirven como normas y criterios de evaluación

6. Fijar Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. Existen 14 estrategias principales que se clasifican en cuatro grupos:

- ❖ INTENSIVAS : penetración

en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

- ❖ INTEGRATIVAS : integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.

❖ DIVERSIFICADAS: Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados y diversificación horizontal.

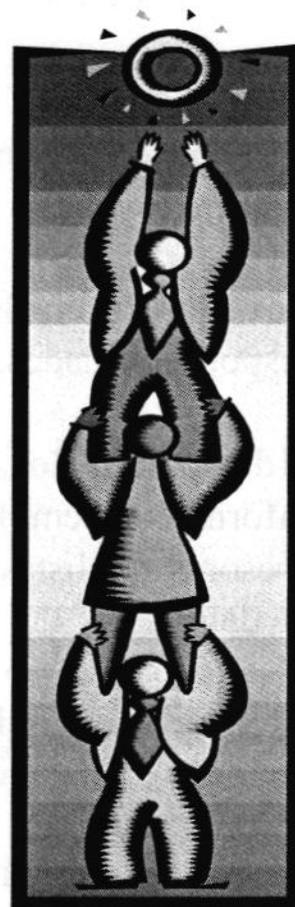
❖ OTRAS : asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación

Junto a la aplicación de la planeación estratégica las organizaciones cuentan en el momento actual con una poderosa herramienta de dirección y mejoramiento empresarial denominado BENCHMARKING.

El proceso de Benchmarking, es una herramienta de productividad. (desde el punto de vista económico, productividad es un indicador de rendimiento y mejora, desde el punto de vista administrativo empresarial es un concepto de competitividad) si es así; el Benchmarking mejora la posición competitiva de una empresa convirtiéndola en una organización más eficaz, eficiente y efectiva.

Se trata de un método sistemático y continuo que permite evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el fin de obtener progresos organizacionales.

El Benchmarking no es ni espionaje, ni copia, su fundamento radica en que posibilita a las organizaciones aprender de los mejores, en todos los aspectos que sea posible hacerlo; por ejemplo procesos manufactureros o de



prestación de servicios, procesos administrativos, procesos o prácticas de trabajo, alternativas o modelos de financiamiento utilizados, costos, estrategias, etc. Debe comprenderse que el benchmarking se puede llevar a cabo con compañías dedicadas a producir bienes o servicios en sectores absolutamente diferentes al sector en el que explota su negocio una compañía, es el caso de una industria de alimentos (panificadora) puede aprender de los procesos directivos que se llevan a cabo en una empresa aeronáutica.



La definición de Benchmarking que da el Dr. Spendolini es: « Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejores organizaciones».

PROCESO DE BENCHMARKING EN CINCO ETAPAS

1. **Determinar a que se le va hacer Benchmarking:** Identificar a los clientes y sus necesidades para asegurar recursos.
2. **Formar un equipo de Benchmarking:** Se asignan los papeles y las responsabilidades, se introducen herramientas de manejo de proyectos.
3. **Identificar los socios de Benchmarking:** Identificar fuentes de información empleados de organización que practican Benchmarking, asesores, analistas fuentes gubernamentales, literatura de negocios, bases de datos).
4. **Recopilar y analizar la información de Benchmarking:** Selección de métodos de recopilación de información.
5. **Actuar:** Se produce un informe o un conjunto de recomendaciones para implementar el cambio.