

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO E INDICADORES

CASO COPEME

COPEME es un consorcio privado que promueve y ejecuta programas y proyectos para las micro y pequeñas empresas. Dado el éxito alcanzado, tanto nacional como internacionalmente, la institución decidió reforzar las capacidades internas de gestión, buscando asegurar la sostenibilidad futura.

*El aspecto central de todas las mejoras realizadas gira en torno al proceso de planeamiento estratégico. Sin duda esta experiencia, sustentada principalmente en la herramienta *Balanced Scorecard*, es una interesante aplicación que deja importantes lecciones para organizaciones sin fines de lucro.*

Preparado por:

COPEME

El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) es una asociación civil creada en Julio de 1990 para promover y ejecutar programas, proyectos y actividades orientadas a desarrollar el sector de la micro y pequeña empresa a nivel local, regional y nacional.

COPEME actualmente agrupa a más de 50 instituciones ubicadas en las ciudades más importantes del Perú que trabajan en diversas líneas de especialización como: capacitación, asistencia técnica, financiamiento, asesoramiento, comercialización entre otros.

En los últimos años COPEME ha logrado una relativamente sólida estabilidad económica y un alto posicionamiento, tanto a nivel nacional como en el plano internacional. Como consecuencia de ello, la institución empezó a requerir el desarrollo de nuevas capacidades internas para asegurar un desarrollo sostenible.

En este contexto, una de las preocupaciones fue la de afrontar un crecimiento ordenado de las operaciones, asegurando los resultados de corto y largo plazo, que permitan el logro de la visión y misión institucionales. Para ello, era importante incorporar un sistema moderno de gestión estratégica.

EL INICIO DE LOS ESFUERZOS DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el 2001 se culminó el horizonte de planeamiento que se trazó en 1998, caracterizado por una progresiva recuperación de la economía institucional, el relanzamiento y reposicionamiento de la imagen nacional e internacional de COPEME, logrando; i) tener una mayor capacidad propositiva y ser reconocidos como un interlocutor válido para

políticas y modalidad de intervención en la promoción de las MYPES; ii) mayor participación de las asociadas; iii) fortalecimiento de los servicios para la industria de las microfinanzas; iv) especialización profesional en el manejo de metodologías validadas (OIT y CEFE), lo que fortaleció la oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial; y finalmente v) generando confianza en los organismos de cooperación técnico internacional, lo que permitió establecer una relación de sociedad para el desarrollo y ejecución de programas.

Este proceso de planeamiento en ese entonces se trabajaba dentro del esquema de matriz de Marco Lógico. Sí bien ello facilitaba la evaluación anual de los resultados, dejaba desarticulados procesos como:

- Alinear el conjunto de la institución (Consejo Directivo, asociados, funcionarios y trabajadores) a lo estratégico expresado en la Visión y Misión institucionales.
- Identificar el aporte de la ejecución cotidiana de actividades con el desarrollo y resultados previstos en los objetivos.
- Facilitar la evaluación periódica de los resultados para ajustar a tiempo las acciones e intervenciones.
- Visualizar los impactos sociales y políticos de la actuación conjunta como Consorcio.
- Establecer el correlato entre la estructura orgánica y los objetivos propuestos,
- Diferenciar y enlazar el presupuesto operativo y los gastos cotidianos con el gasto estratégico, las innovaciones y los nuevos temas y servicios.

Esto no era posible con la metodología tradicional de Planeamiento estratégico, pues no integraba la formulación de la estrategia con los planes anuales operativos, la cual a su vez, no permitía un verdadero alineamiento del día a día con los objetivos estratégicos de mediano plazo.

Para ello, el Consejo Directivo buscó un instrumento que facilitara esas articulaciones dentro del Planeamiento Estratégico y que fuera reconocido como eficaz en la actividad empresarial. Luego de algunas evaluaciones se optó por la

metodología de planeamiento estratégico japonés Hoshin Kanri

LA EXPERIENCIA DE TRABAJO CON LA METODOLOGÍA HOSHIN KANRI

La aplicación del Hoshin Kanri demandó la realización de diversas actividades de capacitación realizadas como talleres, los que estuvieron dirigidos a un buen número de asociados que conformaban la Comisión de Planeamiento. Adicionalmente, los asociados participaron en la Asamblea y en otros talleres que se realizaron en cada una de las filiales. El producto final fue el Plan Estratégico 2002-2006, expresado y sintetizado en la Matriz de Visión Hoshin.

En el proceso del Hoshin Kanri se pudieron distinguir dos grandes etapas:

- 1) El desarrollo del Hoshin Básico, que consiste en el Desarrollo de la Visión. Su contenido proporcionó la orientación y el enfoque genérico de la marcha de COPEME y fue base de la fijación de los objetivos y estrategias y de la identificación de las relaciones y responsabilidades de COPEME en su entorno constituido por los asociados, los trabajadores, los clientes, los proveedores y la cooperación técnica internacional. Adicionalmente, se trató sobre los diferentes análisis interno y externo, necesarios para el proceso de planeamiento y la formulación de la Visión institucional;
- 2) La implementación del Planeamiento Estratégico Hoshin Kanri, a través del despliegue de los objetivos estratégicos en estrategias y de estos, a su vez, en macroplanes. Estos últimos respondían a un análisis de relación entre los objetivos y las estrategias a nivel de todo COPEME. Seguidamente, se desplegaban en Planes de acción, que eran tareas a realizar a nivel de las áreas de COPEME.

La aplicación del HOSHIN KANRI como instrumento de gestión estratégica del 2002 al 2004, reforzó y aportó los siguientes aprendizajes:

- a. El Plan Estratégico como un “pacto institucional” temporal donde: La visión/misión y valores son el marco del pacto institucional, el horizonte se renueva y amplía anualmente

en uno o dos años; El proceso de planeamiento como el proceso de involucramiento de los asociados y de construcción de los compromisos de dicho “pacto”.

- b. El alineamiento de; los objetivos a la Visión/Misión; de los planes de acción a los objetivos estratégicos; de los aportes y acumulados anuales al resultado del periodo; de las actividades administrativas a los planes de acción y objetivos y finalmente; de las responsabilidades y capacidades de directivos, funcionarios y trabajadores a los objetivos institucionales.

Sin embargo, a pesar de los avances que se había logrado con el Hoshin Kanri, no era posible asegurar el desarrollo y despliegue de la estrategia en forma sistemática y efectiva. El enfoque utilizado no garantizaba superar los problemas frecuentes de planeamiento: ausencia de un enfoque de toma de decisiones con base en datos y análisis (proyecciones, comparaciones, tendencias, causa efecto) a pesar de que COPEME contaba con data; ausencia de mecanismos efectivos de despliegue (planes de acción, elaboración de reforzadores de desempeño) y finalmente no era posible vincular las estrategias con los planes operativos anuales, elaboración y diferenciar los presupuestos estratégicos y operativos.

Adicionalmente, a la falta de indicadores preciso para medir el avance de los objetivos, estrategias, pasamos con el Hoshin Kanri a tener cientos de indicadores, burocratizando y convirtiendo la herramienta en ineficiente.

En esa perspectiva encontramos el Balanced Scorecard (BSC), que se asemeja al Hoshin en la rigurosidad de medir y de identificar los responsables dentro de la organización para el cumplimiento de la estrategia, pero es una metodología más ligera y ágil, que se enfoca también en la lógica de la mejora continua.

MISIÓN

“Contribuir al desarrollo nacional promoviendo la sostenibilidad económica y social de MYPES y economías locales”

VISIÓN

“Consortio líder referente en políticas, programas y proyectos para el desarrollo de las MYPES, con una organización nacional descentralizada, autosostenible, con tecnología y servicios de calidad”

VALORES

- Transparencia.
- Solidaridad y Vocación de Servicio
- Confianza.
- Ética y Honradez
- Equidad
- Responsabilidad y Compromiso
- Eficiencia y Eficacia
- Desarrollo Humano
- Calidad

EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La vasta experiencia que COPEME tiene en el fortalecimiento de las organizaciones no gubernamentales e inclusive en las organizaciones empresariales, nos permitió clarificar que muchas de ellas contaban con acciones de planeamiento estratégico meramente formales, que consistían sólo en la realización talleres anuales o en otros casos eran delegados su desarrollo íntegramente a consultores externos perdiendose el control absoluto del desarrollo de la estrategia.

Esta constatación, de la mano con los aprendizajes relacionados con el Balanced Scorecard y el uso del Modelo Malcolm Baldrige, nos llevo a la necesidad de construir e implementar dentro de COPEME, un proceso sistemático de planeamiento estratégico. Los objetivos iniciales planteados para el proceso fueron asegurar el desarrollo y despliegue de las estrategias de manera sistemática y efectiva, y, contar con una base para el desarrollo de una mejora continua en la Gestión del Proceso Estratégico.

Como resultado de ello elaboramos un proceso sistemático de Planeamiento Estratégico, que se desarrolla según un cronograma anual y que consiste en:

- 1) Etapa de levantamiento de información, en la que se recaba información de la

organización e información del entorno, que se inicia en setiembre y culmina en octubre.

- 2) Etapa de análisis interno y externo, con ayuda de la información recabada se realiza un análisis interno y externo. Para el análisis interno que estamos usando el Modelo de Diagnostico Organizacional Malcom Baldrige y para el análisis externo realizamos un conversatorio con expertos. Las actividades de este proceso se desarrollan entre octubre y diciembre.
- 3) Proceso de Formulación y/o reformulación de estrategias. Aquí usamos el BSC como instrumento que permite evaluar el desempeño de nuestras estrategias, así como reformular y desplegar las estrategias en planes operativos anuales. Usualmente lo realizamos el segundo mes de cada año.
- 4) Por último, aunque todavía se requiere afinar algunos aspectos, se lleva a cabo una Etapa de Control y Seguimiento de las Estrategias. Aquí también usamos el BSC como instrumento que permite hacer los despliegues y el seguimiento. Esta actividad es continua durante todo el año.

Estos Procesos nos permiten desarrollar una capacidad interna, desarrollando una práctica sistemática en la gestión de nuestras estrategias y nuestros objetivos de corto y largo plazo.

IMPLANTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

La implementación del BSC no es un proceso rápido y sencillo, somos conscientes que más del 90% de las organizaciones (lucrativas y no) no logran implementar sus estrategias adecuadamente.

A pesar de que la organización lleva ya varios años usando metodologías para asegurar la implementación de las estrategias (primero Hoshin Kanri y luego el BSC), consideramos que aún es necesario validar y afinar algunos aprendizajes.

Se ha avanzado bastante en la parte de la Calidad de la Ejecución, alineando las estrategias en forma horizontal (alineamiento entre estrategias y procesos claves) y vertical (alineamiento entre estrategias y desempeño de las áreas y personas). Sin embargo, todavía se requiere culminar una

segunda parte, que consiste en desarrollar una Cultura de Ejecución de las estrategias y es esta parte justamente, donde hemos tenido mayores dificultades.

Las dificultades están relacionadas a tres aspectos claves: i) sistema de seguimiento y control del BSC, si bien es cierto se ha avanzado con el seguimiento de las actividades y resultados a nivel de proyectos, nos hace falta aún desarrollar un sistema control y seguimiento más riguroso a los planes de acción, a fin de garantizar su impacto en los resultados esperados; ii) sistema de información, a pesar de contar con datos de nuestros proyectos, nos falta recoger y procesar datos que nos permitan realizar un análisis de causalidad y la toma de decisiones en tiempo real sobre las estrategias y finalmente; iii) desarrollo de las capacidades de las personas, para lo cual se hace necesario culminar el proceso de evaluación de desempeño, las mismas que se basarán en el logro de los objetivos, metas y acciones basadas en el plan estratégico y en el uso del BSC de COPEME.

LA INTRODUCCIÓN DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO INDIVIDUALES

En COPEME en los últimos años se han realizado evaluaciones de desempeño de personal según lo establecido en el manual de funciones; este año estamos preparando las herramientas y diseñando los procesos que nos permitan evaluar el desempeño del profesional en concordancia con los objetivos estratégicos.

La idea es articular completamente la gestión del desempeño individual con la lógica del Balanced Scorecard. Esto probablemente significará contar con tableros individuales de objetivos e indicadores (contratos de gestión) alineados con la estrategia.

CONCLUSIONES

La Ejecución de la Estrategia está compuesta de dos aspectos claves: "La Calidad y la Rapidez de Ejecución". La Calidad de la Ejecución, se consigue cuando se ha logrado alinear la estrategia, de un lado, entre estrategia y el desempeño de los procesos, y de otro lado, entre estrategia y el desempeño de las personas. Ello debería garantizar: responsabilidad alineada y desempeño sincronizado.

Por otro lado, la Rapidez de la Ejecución, significa la velocidad con la cual logramos resultados, se logra cuando integramos adecuadamente tres elementos fundamentales: el Proceso de Mejora Continua, Información disponible y el Desarrollo del Capital Humano.

Por las peculiaridades del propio proceso en COPEME se ha avanzado más en el primer aspecto que en el segundo. Se ha logrado, a través del diseño de los mapas estratégicos (principal y de cada una de las áreas y filiales) y del tablero de mando, alinear adecuadamente nuestras estrategias y algunos procesos claves.

Durante el proceso del Planeamiento reciente, COPEME ha mejorado su capacidad organizacional para definir adecuadamente sus objetivos, indicadores, metas, medios y prioridades estratégicas.

Un reto adicional del actual proceso de Planeamiento Estratégico es el perfeccionamiento de los sistemas de Medición. Específicamente en lo referido a la medición de la línea base y al análisis de los resultados obtenidos. Asimismo en la fase de Análisis, se necesita reforzar la utilización de diferentes herramientas para determinar las causas de desviación con respecto a las Metas trazadas.

El éxito estratégico desde el aprendizaje de COPEME requiere de un proceso sistemático que asegure un aprendizaje continuo, así como del uso de herramientas modernas que permitan un despliegue adecuado a todo nivel.