Administración de Empresas Acuícolas I – Clase 10

Fabrizio Marcillo Morla MBA

barcillo@gmail.com
(593-9) 4194239

Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
- Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
  - Producción.
  - Administración.
  - Finanzas.
  - Investigación.
  - Consultorías.

Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL

Principios Organizativos Fundamentales

- Las organizaciones han tenido y tienen que aprender cuatro principios fundamentales.
  - Aprender.
  - Innovar.
  - Poner lo aprendido en marcha.
  - Mejorarlo continuamente.
- Esto no ha cambiado, lo que ha cambiado y seguirá cambiando son los modos de hacerlo y la velocidad necesaria: mejor y mas rápido que competidores.
- Gerencia impulsa uso de herramientas para lograr esto, comparando estratégicamente de forma sistemática para competir continuamente, orientándose a los clientes externos y a los clientes y procesos internos.

Benchmarking: Que Es?

- Una compañía puede aprender no solo de su mercado (clientes y competidores), sino de su personal y de los mejores del mundo aunque se dediquen a otra actividad.
- Aprendizaje debe ser canalizado para tener esfuerzos consistentes y efectivos, usando herramienta que permita lograr objetivos.
- Benchmarking:
  - Proceso metodológico que compara el desempeño de la organización con los mejores del mundo y que a partir de agregarle valor y satisfacción a los clientes, añade valor económico a la organización, mejorando la calidad, eficiencia, efectividad servicio y competitividad.

Benchmarking: Pasos

- Percepción.
  - Como lo estamos haciendo y resultados logrados (practicas, procesos, estrategias).
- Comparación con los mejores.
- Aprendizaje.
  - Como lo hacen los mejores. Proceso continuo.
- Regresar a la empresa,y con creatividad y esfuerzo:
- Realizar un rediseño en función de características propias de la empresa, logrando cambio ventajoso.
- Esto involucra 3 pasos:
  - Aprendemos de lo que hace realmente la empresa.
  - Aprendemos del mejor.
  - Se vuelve a la empresa y se aprende nuevamente al rediseñar en función de lo que se necesita y le conviene.

Benchmarking: Que No Es?

- Copiar o plagiar lo que está de moda.
- Hacer turismo o ocupar el tiempo de parte del personal que no tiene tarea asignada.
- Buscar la empresa "súper brillante" en todo lo que hace y como lo hace y no encontrarla por que no existe la "mejor en todo".
- El objetivo de desempeño o estándar del mejor, sino el mejor proceso o estrategia que permita alcanzar lo que satisfagan y reconozcan como valor nuestros clientes.
- Hacer benchmarking de datos desintegrados superficiales o anecdóticos, sino benchmarking integrado, en forma metodológica y rigurosa.

Diferencias Análisis Competitivo

- Ambos son utiles, pero utilidades, alcances y aplicaciones son distintas. Benchamrking analiza que hace al mejor ser el mejor.

- Foco fundamental en los procesos y menos en estrategias y productos.
- Actividad abierta y frontal con los mejores.
- Base de datos sobre redes y relaciones con las empresas que se destacan por las mejores practicas en cualquier proceso de negocio o de apoyo al mismo.

- Foco en el desempeño, no en las cosas que originan el mismo.
- Actividad de espionaje y análisis comercial, desintegrado y solo con la competencia.
- Base de datos principalmente comercial de la competencia.

Benchmarking: Que Logra?

- Cambios que logra no son por evolución, cambios fuertes: rumbo, planes, objetivos, metas y procesos.
- Comparando rendimiento de empresa con mejores:
  - Se contrasta con los planes, objetivos y metas propios.
  - Se valida una posible mejora significativa.
- Se sustituyen paradigmas inválidos, cambiando manera de ver y gestionar estrategia, proceso o negocio.
- Se eliminan brechas de insatisfacción entre proceso y sus resultados, que es lo que perciben los clientes.
- Implementa la mejora de rendimiento.
  - Sin implementación no hay Benchmarking.

Benchmarking: Por Que?

- A los clientes hay que agregarles valor, satisfacerlos.
- Los clientes hacen Benchmarking con nuestros: productos, servicios, estrategias, momentos de verdad.
- Se debe de ser competitivo globalmente y concretarlo.
- No se puede enfocar el futuro con enfoques y procesos ineficientes e inefectivos.
- No se deben de ignorar los mejores desempeños de los competidores y de los no competidores.
- Es necesario producir cambios beneficiosos en forma profunda rápida y efectiva.
- Es necesario mejorar productividad , calidad, tiempos, know-how, obteniendo ventaja real respecto a competidores.
- Si nosotros no mejoramos nuestros competidores lo harán.
- No se debe administrar resultados sino forma de lograrlos.

Modelos Mentales Negativos

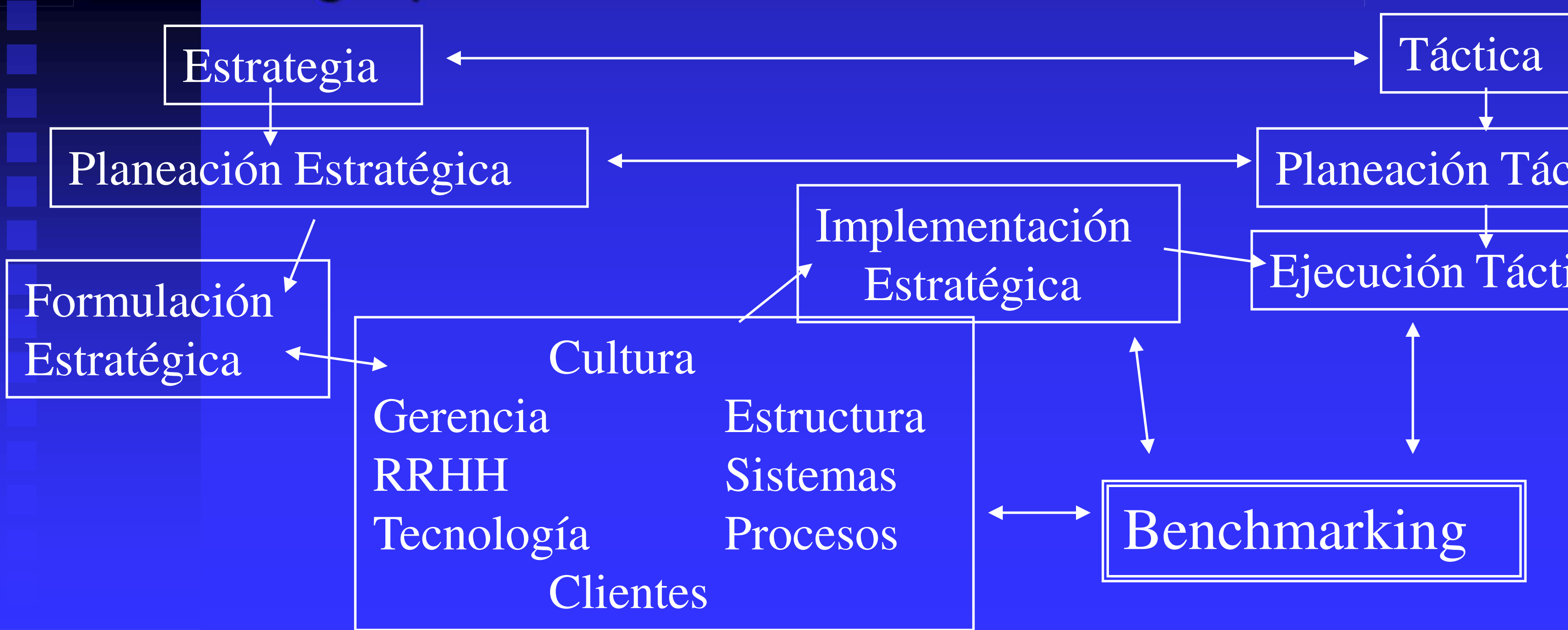
- “Nuestra empresa no tiene nada que aprender de otras”.
- “No existe nadie que nos supere en este tema”.
- “Nuestra actividad y complejidad son muy distintas e incomparables”.
- “Ya sabemos que nos van a responder sobre esto.”
- “Si no lo creamos y hacemos nosotros, no sirve.”
- “No pueden haber otras empresas que sean tan eficientes y productivas como la nuestra en esto”.
- “En Ecuador no se hacen las cosas como en la Yoni.”
- “Eso no tiene nada que ver con criar camarones.”
- “La gente de aquí no puede hacer eso”.
- “Siempre se ha hecho de esa forma”.

Benchmarking: Como Nació?

- Se aplicó en forma poco rigurosa desde siempre,como análisis competitivo.
- En 1979, Xerox comenzó a usarlo con la empresa L.L. Bean sobre el proceso de entrega de pedidos.
- En 1989 Xerox ganó el premio nacional a la calidad.
- Es una herramienta nueva para muchas empresas, no difundida suficientemente.

Relación Con Planeación

- Benchmarking no solo esta relacionado con planeación estratégica, sino que cubre su mayor debilidad: implementación estratégica y ejecución táctica.
- En muchas empresas en lo que se falla no es en la estrategia si no en la ejecución táctica.
- Estrategia y tactica partes interdependientes de un mismo proceso.
- Estrategia puede o no funcionar tacticamente.



Tipos: Sobre Lo Que Se Hace

- Funciones o procesos del negocio:
  - Evalúan desempeño de funciones y procesos centrales del negocio: comercialización, producción, administración, etc.
- Funciones y procesos de apoyo al negocio:
  - Evalúan procesos operativos de apoyo al negocio, x ej: en comercialización: distribución, producción: planificación producción, administración: pago proveedores.
- Productos y servicios:
  - Toman como patrón de referencia productos y servicios de otras organizaciones, sobre los que se detectan cuales son los patrones claves que facilitan el logro de un mejor desempeño del mismo (valor percibido).
- Estratégico competitivo:
  - Comparaciones de estrategias competitivas.

Tipos: Con Quien Se Hace

- Interno:
  - Una de las fuentes para aprender, mas ricas pero mas desconocidas es la propia empresa o el mismo grupo empresario.
  - Antes de salir a fuentes externas agotar búsqueda interna, ya que hay conocimientos que no han sido diseminados a la gerencia.
  - No tiene dificultad en colaboración del socio potencial, o en recursos que demandará.
- Externo:
  - Se lo hace una vez que no se encuentra oportunidades de aprender internamente.
  - Información es mas difícil de conseguir, costosa y generalmente incompleta.
  - Fuentes de información es mayor problema.

Oportunidades De Mejora

- Existen pero hay que saber donde buscarlas. Temas para mejora vinculados con visión de compañía.
- Fuentes son múltiples y variadas:
- Mejoras que creen valor agregado:
  - Clientes internos.
  - Clientes externos.
- Mejoras que generan :
  - Contribución competitiva.
  - Contribución económica.
- Mejoras que evidencian:
  - Insatisfacción de clientes externos.
  - Factores claves para la industria que no tengan desempeño necesario.
  - Capacidades críticas fundamentales.
  - Competencias críticas fundamentales.
  - Areas criticas de desempeño.
  - Procesos críticos.

Valor

- Valor no es algo intrínseco de un producto o servicio, si no que es algo percibido por el cliente.
- Valor no tiene que ver con el costo de producción de un producto, sino por la percepción que el cliente tenga de ese bien.
- Agregar valor a un bien o servicio es el objetivo de la mayoría de las empresas.
- Algunas características que el cliente aprecia y que percibe como parte del valor de un producto son:
  - Calidad.
  - Belleza.
  - Exclusividad.
  - De moda.
  - Marca?
  - Tecnología.
  - Etc.