

PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA E INNOVACIÓN PARA TALLERES ARTESANALES

ANA MARÍA BURBANO V.

Resumen.

Los actuales impactos de la globalización y competitividad han generado cambios críticos en el común desempeño de los sectores económicos productivos los cuales han debido involucrarse en procesos de gestión empresarial e innovación mediante la aplicación de herramientas para la adecuada gestión de los factores tecnológicos y de conocimiento. El presente artículo busca exponer la aplicación de herramientas básicas de gestión estratégica en talleres artesanales, con el objetivo de que las mismas sirvan de medio para explorar nuevos mecanismos de planificación de su actividad productiva en base a su naturaleza y tradición artística.

Introducción.

Un programa de gestión de tecnología, información e innovación tiene como objetivo fundamental plantear medidas de acción o estrategias para el adecuado desempeño de una organización en base a un análisis profundo de su realidad, de la recopilación e interpretación de información interna y externa y de la identificación y dirección de todas sus capacidades tangibles e intangibles, lo que implica la posibilidad de supervisar y optimizar responsablemente toda estos conocimientos con el objetivo de obtener el mayor beneficio a través de la identificación de fortalezas valiosas internas, que pueden ser potencializadas y que permiten diferenciarse en un mercado en el que la disponibilidad de capital o tecnología ya no representa una pauta que garantice la supervivencia o sostenibilidad.

De esta manera un programa de gestión estratégica puede formar parte de toda actividad económica, sin distinguir si se encuentra relacionada al área de producción de bienes o de servicios, si es de gran o pequeña escala, o si cuenta con altos niveles de tecnología o no, ya que el factor común de toda organización es que basan su funcionamiento en la combinación particular de los factores productivos tradicionales (capital financiero, materias primas, tecnología y capital humano) con los cuales a más de generar bienes o servicios, generan información y conocimientos que pueden ser gestionados. Bajo esta percepción la gestión estratégica podría ser

plenamente implementada en sectores económicos de baja capacidad productiva o que cuenten con capitales bajos de inversión, tecnología básica, procesos manuales y sistemas de comercialización y administración general, tales como microempresas y talleres artesanales, con el fin de enfrentar falencias comunes, como la ausencia de planificación, escasa gestión de comercialización y mercadeo, un flujo de caja reducido y falta de control financiero, además de que con ello se verían involucradas en un proceso estratégico de planificación y mejora continua que se adapte a su realidad y condición, y que permita fortalecer la actividad con la finalidad de resguardar la supervivencia de su naturaleza creativa y de uno de los pocos refugios y medios de transmisión del conocimiento tácito y de la tecnología endógena de nuestros pueblos.

Plan de gestión estratégica.

La implementación de un proceso de gestión estratégica en cualquier tipo de organización, implica la adopción de una visión de gestión y presentar la capacidad de flexibilidad y adaptación al cambio, así como la intención de salir de la “zona cómoda” o esquema enraizado para ingresar a una “zona de cambio”, ya que solamente se conseguirán resultados reales y sostenibles al generar una cultura de mejora continua. Evidentemente esta no es tarea fácil ni inmediata, pero este hecho constituirá el cimiento o el primer paso de inserción de la empresa a un proceso de gestión, innovación y mejora continua.

La estructura de la metodología empleada, esquema de los análisis, así como la presentación y difusión de los resultados es muy variada, pero el propósito final debe ser trabajar bajo un formato claro, organizado y que brinde facilidad para su implementación, monitoreo y evaluación, características que son plenamente satisfechas por la metodología de un plan de gestión estratégica. Esta herramienta ha

sido ampliamente utilizada desde hace más de treinta años y permite establecer criterios y estrategias acordes a la necesidad, situación actual y visión de la organización, suministrando además un patrón frente al cual se puede evaluar su alcance y cumplimiento a través de un tablero de control. Esta metodología inicia con la definición y auto evaluación de las capacidades, fortalezas así como también de las principales debilidades de la organización, ya que solamente allí podrá contarse con un panorama claro de su realidad que permita establecer metas y objetivos factibles a través de estrategias enmarcadas dentro de esta realidad y del panorama meta realidad a la que desearía llegarse referida como una visión a un determinado tiempo.

Así, la metodología que se pretende difundir en este documento, no requiere de una fuerte formación académica o conocimientos especializados en el tema de gestión tecnológica, ya que constituye un modelo basado en la definición y organización de las capacidades, competencias y fortalezas de las organizaciones, así como de los objetivos y estrategias que éstas se planteen para la consecución de los mismos. Evidentemente por características del documento la metodología será expuesta brevemente, referida de manera muy general a un taller artesanal no específico y en base a ejemplos sencillos y recortados debido a su extensión en cuanto a análisis y representación gráfica.

Mapa y dinámica de procesos.

Una primera etapa dentro de la planeación estratégica está dada por la definición de todos aquellos procesos inherentes y necesarios para el desarrollo de la actividad económica, ya que una vez que éstos estén claramente definidos es posible realizar un análisis interno más específico de las fortalezas y debilidades que existen en cada nivel de la organización de la actividad productiva-administrativa y por, lo tanto, de una definición más clara y en menor tiempo de las acciones

y estrategias que podrían ejecutarse para mantener, potencializar o fortalecer éstas características del negocio. En la realidad actual del sector artesanal, los talleres por lo general no cuentan con procesos definidos y diferenciados, ya que el artesano es quien ejecuta todas las actividades relacionadas a la labor, pero esta situación no impide que dichas actividades puedan ser clasificadas y englobadas dentro de un proceso específico con la finalidad de organizarlos de mejor manera, es más, con este análisis podrían definirse nuevos procesos que deberían existir o podrían ser implementados con el objetivo de mejorar su desempeño.

Para iniciar, se sugiere construir un mapa en el cual consten los diferentes procesos definidos para el taller, cada uno de los cuales tendrá un objetivo dentro de su funcionamiento y para una mejor organización deberá ser clasificado en un proceso de tipo administrativo/financiero, proceso de la cadena de valor, aquellos en los que se centra la esencia de la actividad, o en un proceso de apoyo, que incluye innovaciones necesarias para la actividad del taller, pero que no agregan directamente valor al producto. Por ejemplo dentro de los procesos administrativos/financieros de un taller artesanal básicamente se encontrarían tan solo en acciones relacionadas a gerencia, ya que por su naturaleza direcciones ejecutivas, vicepresidencias, etc. no tienen cabida. Dentro de los procesos de la cadena de valor se incluirían: diseño, proceso de compras, producción y comercialización. Estos constituyen la cadena de valor sin los cuales la actividad no tendría sustento ni podría existir, razón por la que todos los talleres generalmente cuentan con ellos, a pesar de que no sean de una manera definida, específica u organizada conscientemente.

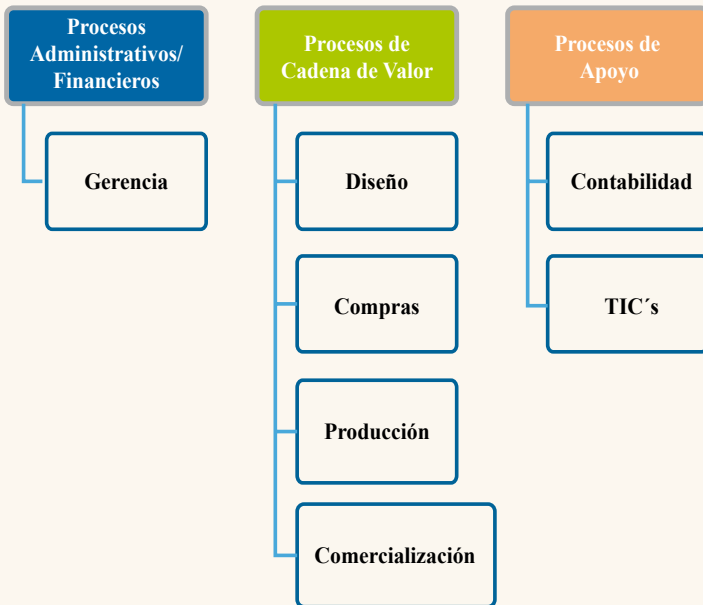
Como procesos de apoyo podrían definirse a contabilidad y comunicación e información (TIC's), a pesar de que por lo general son desvalorizados, constituyen un soporte para mejorar el desempeño y organización de la actividad al ser una fuente importante de re-trealimentación y, por ello, deberían ser considerados dentro de la

planificación estratégica con miras a implementarlos, como se puede observar en la gráfica 1.

Es importante anotar que trabajar bajo un modelo basado en la definición de procesos internos, como los antes definidos, no implica que se requiera personal adicional o un encargado para cada proceso, ya que los mismos pueden ser ejecutados por una misma persona.

Una vez que los diferentes procesos han sido definidos, se da paso al análisis del objetivo y de las principales tareas que cada uno de estos debe incluir. El proceso de gerencia desempeña las tareas administrativas del taller y su objetivo apunta a gestionar los recursos para que el taller sea económicamente sustentable en el tiempo.

Gráfica 1. Mapa de procesos



Entre sus principales tareas están el planificar y monitorear las actividades del taller, delinear objetivos, estrategias, políticas, precios, y supervisar sus resultados. A modo de ejemplo el cuadro siguiente (cuadro1) ilustra los objetivos y actividades de los procesos de gerencia y producción.

Análisis interno y externo – Análisis FODA.

En un análisis del entorno interno y externo se analizan los factores o situaciones que influyen en el desenvolvimiento normal y cotidiano de la organización; por lo tanto en el análisis interno se establecerán características para cada uno de los procesos definidos, las que serán clasificadas en fortalezas o debilidades dependiendo de su efecto sobre la labor del taller, así el proceso de gerencia tendrá sus propias fortalezas y debilidades, al igual que el de diseño, compras, producción, comercialización y los procesos de apoyo. Al conocer

Cuadro 1. Ejemplo de definición de objetivos y tareas de procesos internos

PROCESO	OBJETIVO	TAREAS
GERENCIA	Gestionar el taller para que sea económicamente sustentable en el tiempo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear y monitorear el plan de negocios 2. Delinear objetivos y metas estratégicas
PRODUCCIÓN	Elaborar la artesanía de acuerdo al boceto aprobado	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricar el producto • Desarrollar nuevas técnicas y procedimientos para reducir tiempos y costos

plenamente estos factores o características es posible plantear estrategias que apunten a explotarlas o fortalecerlas ya que al ser internas la organización puede controlarlas o actuar sobre ellas.

En cuanto a los factores que son externos a la organización éstos no pueden ser controlados o modificados por la misma ya que dependen de un funcionamiento macro mucho más complejo que escapa del alcance de la organización, por lo que únicamente se pueden establecer acciones o estrategias para aprovechar situaciones favorables u oportunidades que presente el entorno o definir estrategias para la defensa de factores que representen o actúen como una amenaza para la organización. Para brindar mayor facilidad en este análisis se sugiere clasificar los factores o situaciones definidos en sectores relacionados a categorías externas como mercado-cliente, política-legal, económica-social y una última que abarque factores relacionados a tecnología. Este mismo análisis puede estar referido como análisis FODA por sus siglas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Los cuadros a continuación (cuadro 2 y 3) presentan las fortalezas y debilidades que típicamente podrían definirse dentro de un taller de artesanías clasificadas de acuerdo al modelo de funcionamiento propuesto a través del mapa de procesos, al igual que las oportunidades y amenazas que presenta el entorno exterior de acuerdo a dos de las categorías sugeridas.

Estrategias tentativas.

Con los resultados obtenidos del análisis interno y externo (FODA) es posible iniciar un proceso de esbozo de estrategias tentativas que buscan explotar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, fortalecer las debilidades y defenderse de las amenazas. Para ello se realiza un análisis mediante una matriz de confrontación entre

Cuadro 2

Análisis interno: fortalezas y debilidades

ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES		
PROCESO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
GERENCIA	<ul style="list-style-type: none">• Amplia experiencia y trayectoria artesanal.• Reconocimiento y reputación en círculos artesanales.	<ul style="list-style-type: none">• No existe un proceso de planificación formal.• Manejo bajo modelo tradicional del taller
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Dominio de las técnicas de producción Artesanía 100% manual	<ul style="list-style-type: none">• Creciente costo de materias primas y elementos de producción.• Tiempo de producción alto

Cuadro 3

Análisis externo: oportunidades y amenazas

ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		
CATEGORÍA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
GERENCIA - CLIENTE	<ul style="list-style-type: none">• Afluencia de turistas extranjeros• Oportunidades de venta a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none">• Competencia creciente por copias e imitadores.• Competencia creciente en productos sustitutos.
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none">• Apertura de mercado mediante internet	<ul style="list-style-type: none">• Fabricación industrializada en masa.

los factores del análisis interno (fortalezas y debilidades) y los del análisis externo (oportunidades y amenazas) que resulta en una interacción que define cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias ofensivas:** utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **Estrategias de fortalecimiento:** fortalecer las debilidades para no perder las oportunidades.
- **Estrategias de mantenimiento:** mantener las fortalezas para minimizar las amenazas.
- **Estrategias defensivas:** fortalecer las debilidades para minimizar o evitar las amenazas.

El siguiente cuadro es un gráfico descriptivo de esta metodología de interacción entre los factores FODA:

Para construir una matriz de confrontación, en primer lugar se colocan en forma horizontal las oportunidades identificadas anterior-

Cuadro 4. Estrategias tentativas. Matriz de confrontación.

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

mente en el análisis FODA y organizadas de acuerdo a las categorías sugeridas de cliente y mercado, tecnología, política-legal, y económica-social, mientras que en el eje vertical se colocan las fortalezas correspondientes a los procesos de diseño, producción, gerencia, comercialización, contabilidad y TICs.

Como segundo paso se realiza una confrontación entre las fortalezas internas del taller y las oportunidades del mercado siguiendo el orden de colocación en la matriz, así se analiza la posible interacción entre las fortalezas de gerencia con las oportunidades exteriores que presenta la categoría de mercado- cliente bajo el cuestionamiento de cómo a través de la fortalezas definidas se podrían aprovechar las oportunidades existentes, en el caso de la matriz ejemplificada este cuestionamiento sería: “¿Cómo a través de la fortaleza de la gerencia de *“amplia experiencia y trayectoria artesanal”* se puede aprovechar la oportunidad de *“oportunidades de venta a nivel nacional”*, la conclusión de este cuestionamiento constituye una estrategia tentativa ofensiva, ya que se aprovechan las oportunidades del entorno exterior a través de las fortalezas internas del taller. Esta estrategia tentativa, junto a las demás definidas en las matrices restantes, deberá ser validada y podría formar parte de la planificación que la organización utilizará como guía para su desenvolvimiento en los periodos o años definidos. En el caso de una aplicación de planificación estratégica, la metodología antes descrita incluye además un análisis cuantitativo a través de asignaciones porcentuales y ponderaciones entre las diferentes categorías, lo cual permite priorizar más fácilmente los factores críticos o de mayor relevancia para el mejor desempeño de la actividad a la vez que resulta una base para el proceso de elección de las mejores alternativas y estrategias que se incluirían en la planificación y en el posterior proceso de evaluación.

Cuadro 5. Matriz de confrontación para estrategias ofensivas

		OPORTUNIDADES	
		MERCADO-CLIENTE	TECNOLOGÍA
FORTALEZAS	MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS	Oportunidades de venta a nivel nacional	Apertura de mercado mediante internet
	GERENCIA	Amplia experiencia trayectoria artesanal	Exponer en página WEB trabajos y diseños anteriores
	PRODUCCIÓN	Artesanía 100% manual	Cargar video de elaboración

Pensamiento estratégico y mapa estratégico

Una vez realizado el análisis FODA y de obtener varias estrategias tentativas a través de la elaboración de las matrices de confrontación, es posible contar con una visión del panorama o realidad que se quisiera alcanzar en un período determinado de tiempo; este ejercicio es trabajo reflexivo que consiste en plasmar los intereses, objetivos y perspectivas de los miembros del taller mediante la definición de la “Visión” del taller en base a la cual se establecerán políticas, objetivos, estrategias y acciones que permitan alcanzarla dentro de un marco de principios de funcionamiento que son propios de la empresa y que constituyen sus “Valores”.

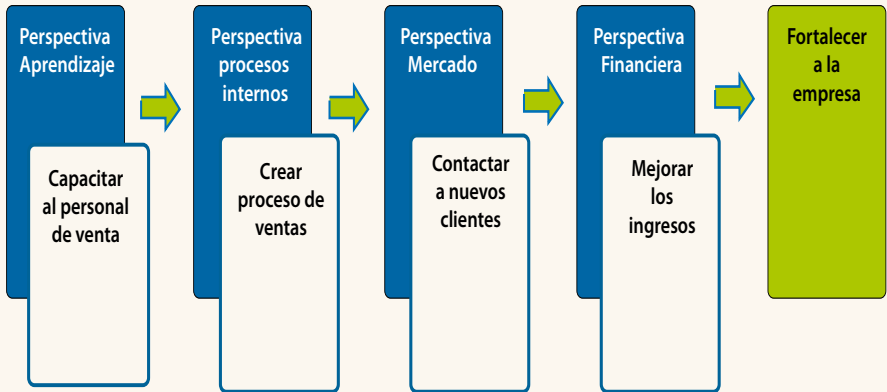
Así por ejemplo una visión de un taller de artesanías podría ser: *“Nuestra visión para el año 2013, es tener un taller que nos permita*

expresar mediante el arte nuestra propia perspectiva de vida y que a través de su desempeño pueda constituirse en una actividad económica rentable y sustentable”, mientras que los valores seguramente residirán en factores artísticos-creativos y éticos para su labor, tales como: “Diseños exclusivos de calidad o materias primas 100% naturales”

Por otra parte, el mapa estratégico es una herramienta para comunicar las estrategias que la organización defina para alcanzar sus objetivos, éstos deben ser planteados en base a su pensamiento organizado (visión y valores), de las condiciones actuales de la empresa, evidenciadas a través del análisis interno y externo (FODA) y de estrategias tentativas resultantes de las matrices de confrontación. La representación gráfica de este mapa provee una manera fácil y efectiva de visualizar los objetivos críticos y de cómo éstos se relacionan entre sí a la vez de que son enmarcados en cuatro aspectos o perspectivas: perspectiva de aprendizaje, procesos internos, mercado y financiera. En la gráfica 2 se presenta un ejemplo del planteamiento de estrategias para alcanzar uno de los objetivos planteados “fortalecer al taller”, la dinámica del mapa es “de izquierda a derecha” teniendo cada estrategia su fundamento en la perspectiva anterior. Por lo tanto, si se estipula que a través de un proceso de capacitación al personal de ventas sería factible crear un proceso de ventas, se esperaría que ello repercuta en lograr realizar contactos y ventas a nuevos clientes, hecho que mejoraría los ingresos de la empresa consecuentemente fortaleciéndola económicamente, objetivo que a su vez se encontraría acorde a la visión elaborada.

Por último debe considerarse que de poco o nada servirá realizar el análisis FODA, desarrollar la declaratoria de la organización y plantear estrategias, si éstas efectivamente no son ejecutadas y evaluadas. Justamente para garantizar su implementación, el tablero de control (cuadro 6) es una herramienta de seguimiento y evaluación

Grafica 2. Mapa estratégico



en el cual se señalan todos y cada uno de los objetivos planteados para alcanzar la visión de la empresa (contenidos en el mapa estratégico) junto a sus respectivos indicadores, frecuencia de medición, responsables de ejecución y las estrategias definidas para alcanzarlos, de esta forma se busca aclarar de la mejor manera posible el camino que la organización debe seguir para alcanzar la situación esperada.

Implementar un plan de gestión estratégica o planeación en un taller artesanal obedece a un análisis profundo de la organización y a un proceso reflexivo de sus miembros por lo que todos los factores, objetivos, indicadores y estrategias definidas serían propias y de su autoría, sin constituir una imposición o una simple copia de un plan o estudio ajeno, por lo que esta metodología propuesta de planificación estratégica constituiría una herramienta que respeta completamente la naturaleza de la actividad, presenta resultados acordes a su realidad y plantea objetivos claros y alcanzables a través de estrategias

Cuadro 6. Tablero de control

TABLERO DE CONTROL								
Perspectiva	Objetivo	Indicador Medición	Valores				Estrategias	Proceso
			Actual	Año 1	Año 2	Año 3		
Financiera	Mejorar los ingresos	Volumen de ventas anual	18,660	23,376	28,092	32,809	Capacitar al personal en ventas	Gerencia
							Crear el proceso de ventas	Gerencia
							Contactar a nuevos clientes	Comercialización

posibles que nacen de la potencialización o refuerzo de sus propias fortalezas o debilidades.

Por lo tanto, a través de un trabajo guiado continuo y en un tiempo relativamente corto, sería posible aplicar las herramientas presentadas a un taller de elaboración de artesanías, ya que la metodología empleada es flexible y se basa en un autoanálisis que se enfoca en definir cómo mantener operativo el taller, alcanzar un nivel de operación sustentable y de garantizar además la subsistencia de una forma de arte propia y de una expresión cultural. n