

Análisis y cierre de brechas

Este importante proceso consiste en la identificación de las diferencias entre el desempeño actual de la organización y el desempeño que se espera para lograr éxito en su estrategia de negocios. Una vez que se han establecido las metas organizacionales, luego de realizada la planeación estratégica y, casi en forma paralela a la elaboración de las metas del CMI, se debe comparar la meta que se plantea con los resultados actuales de la organización en ese campo. Esa comparación identifica una brecha (diferencia entre lo planificado y lo que ocurre realmente) que debe examinarse.

La brecha requiere el desarrollo de estrategias específicas para cerrarla, con el fin de obtener el resultado esperado: un plan estratégico con razonables probabilidades de éxito.

Análisis de brechas

Los temas guía que deben identificarse son:

- Comparación del perfil estratégico con el actual.
- Comparación entre las líneas de negocio planteadas en el PE y las actuales: productos, recursos, organización.
- Análisis de los indicadores estratégicos actuales: ¿son suficientes y precisos para medir lo que se espera?
- Examen de las estrategias actuales y de las propuestas para examinar su posibilidad de implementación.
- Estudio de los elementos culturales existentes y los requeridos. Alineación.

Cierre de brechas

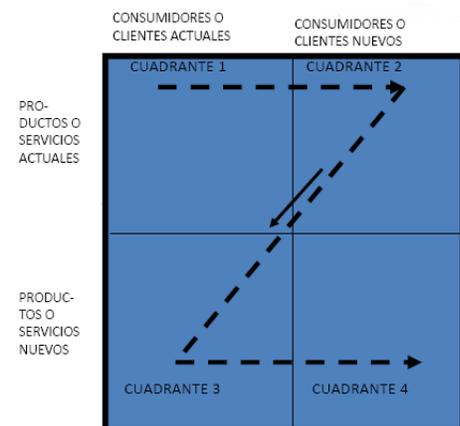
Algunas medidas para el cierre de brechas pueden ser:

- Expansión interna: riesgo razonable y crecimiento constante.
- Empezar nuevos negocios.

Por eso el Modelo “Z” nos proporciona una visualización sencilla de medidas de cierre de brechas con incremento de riesgo con cada nueva opción. Esas medidas van desde seguir con los negocios y clientes actuales, hasta la incursión en

MODELO Z (de riesgo incrementado desarrollado por Simonds):

En la estrategia de expansión, en esencia busca ir de lo menos riesgoso a lo más de acuerdo a los productos y servicios que maneja la compañía, así como al mercado que atiende.



negocios y clientes nuevos.

Para ello se pueden aplicar estrategias como:

- Adquisiciones y fusiones.
- Alianzas estratégicas
- Rightsizing (atrincheramiento).

Por otro lado, es posible que el examen de la brechas nos lleve a la conclusión de que se deben volver a examinar y reelaborar las metas, en un ciclo de análisis y decisión necesario y prudente.

Entre las medidas que se pueden tomar se incluyen la redefinición de las metas, la ampliación del marco de tiempo para lograrlas, reducir el tamaño o alcance de la meta, reasignar mayores recursos u obtener nuevos.

Planeación de contingencias

Un tema que también merece consideración es la planeación de contingencias. Una de las acepciones o definiciones de “contingencia” es riesgo.

La planeación de riesgos o contingencias, consiste en la preparación de acciones específicas que deberán adoptarse cuando existen posibilidades, en un nivel preestablecido tal, que sea muy probable que ocurran hechos que puedan impactar en la consecución de metas estratégicas.

Aquí hay que hacer la diferencia entre posibilidad y probabilidad. Hay muchos eventos que son posibles, pero su probabilidad es muy poca. Ante estas posibilidades la mayoría de las veces no se realizan planes de contingencia, sin embargo, si la posibilidad tiene una probabilidad de ocurrencia que rebasa un umbral dado, sí deben tenerse medidas preestablecidas.

Un elemento de valor es que se deben incluir medidas cuando el evento probable es positivo, pues conviene aprovechar esa coyuntura. Por eso la planeación de medidas de atención de contingencias puede incluir afrontar “amenazas” inesperadas, pero también, “oportunidades” inesperadas.

En grandes corporaciones, además de medidas puntuales, el establecimiento de procedimientos, procesos o protocolos para contingencias son elementos clave para el “mantenimiento del negocio”.

La planeación de acciones ante contingencias debe ser una labor que el CEO de la compañía debe acometer, generalmente mediante un grupo específico de trabajo en áreas clave de acuerdo con el giro del negocio. Por ejemplo, la banca ha desarrollado

medidas fuertes de sostenibilidad ante numerosas contingencias que incluyen fenómenos naturales, robo, sustracción, piratería informática, etc.

El proceso de previsión de la ocurrencia de contingencias debe incluir el monitoreo externo en áreas generales (de tipo macroeconómico) y en áreas específicas (giro del negocio, asuntos relacionados con clientes o proveedores). Sin embargo, las áreas internas deben ser valoradas.