

## **Herramientas y estrategias competitivas como cultura gerencial**

### **Tools and competitive strategies as management culture**

Omaira Bernal Payares<sup>1</sup>

#### **Resumen**

El propósito de esta presentación es exhibir algunas reflexiones teórico-prácticas en torno a las Herramientas y Estrategias Competitivas en las instituciones educativas Cartageneras, tales como la “Corporación Universitaria Rafael Núñez”, ubicada en la ciudad antigua de Cartagena, “Universidad Jorge Tadeo Lozano”, situada en el anillo vial, “Universidad de San Buenaventura”, hallada en el barrio ternera y “Universidad Tecnológica de Bolívar” anidada en el sector de ternera, en el contexto de la universidad. A partir de una perspectiva de la didáctica de las asignaturas Tendencias Administrativas Modernas, Mercados II, Legislación Comercial II, Ideas de Negocios, Desarrollo Organizacional, Comportamiento Humano en las Organizaciones y Administración Financiera, todas ellas, se conciben como proceso académico de VI Semestre de Administración de la Corporación Universitaria Rafael Núñez y la revisión entre asesores académicos a través de sustentación de sus logros durante el semestre, como una significativa herramienta de trabajo en la producción de

---

<sup>1</sup> Docente Coordinadora Énfasis y Complementarias del Programa de Administración de Empresas Facultad de Ciencias Contables y Administrativas. Corporación Universitaria Rafael Núñez. Administradora de los Servicios de la Salud Universidad de Cartagena y Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia.

omaira.bernal@curnvirtual.edu.co

Fecha de recepción: Agosto de 2010 / Fecha de aceptación en forma revisada: Noviembre de 2010

investigaciones académicas, con miras sociales, donde los estudiantes logran identificar los enfoques administrativos que utilizan las instituciones a través del conocimiento recibido.

**Palabras claves:** Cultura; competitividad; estrategia; mejoramiento continuo; planeación estratégica

### Abstract

The purpose of this presentation is to exhibit some theoretical and practical considerations about Competitive Tools and Strategies in Educational Institutions in Cartagena, specifically in the University context, like “*Corporación Universitaria Rafael Núñez*” (Rafael Núñez University Corporation), located in Cartagena’s downtown, “*Universidad Jorge Tadeo Lozano*” (Jorge Tadeo Lozano University), placed in the ring road of the city, “*Universidad de San Buenaventura*” (San Buenaventura University), located in Ternera neighborhood, and “*Universidad Tecnológica de Bolívar*” (Technologic University of Bolívar), placed outside Ternera neighborhood. Using a didactic perspective of subjects like Modern Administrative Trends, Markets II, Commercial Legislation II, Business Ideas, Organizational Development, Human Behavior in Organizations and Financial Administration, they can be conceived as an academic process for VI Semester of Corporación Universitaria Rafael Núñez Administration Program, and with a revision from academic assessors through achievements’ sustentation during the semester, they established an important work tool that can be used in academic researching, with social approaches, where the students can identify the administrative approaches used by institutions through the received knowledge.

**Key Words:** Culture; competitiveness; strategy; continuous improvement; strategical planning.

## Introducción

La administración, es una de las competencias culturales más importantes de la empresa y encontró un lugar para constituirse en órgano social encargado de garantizar la productividad, prosperidad y competitividad necesaria para el desarrollo y el liderazgo en una economía cada vez más competitiva y compleja.

Asimismo, es una de las herramientas fundamentales del desarrollo del espíritu histórico de las instituciones, expresión de una realidad cultural, llamada a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo profesional, económico y tecnológico.

La organización requiere de herramientas y estrategias ventajosas para establecer su cultura gerencial, el reto de introducir la cultura gerencial en la estructura productiva de las empresas requiere de instrumentos en la toma de decisiones para el mejoramiento continuo.

En la primera parte se revisan algunos estudios sobre las herramientas y estrategias competitivas como cultura gerencial que utilizan las instituciones educativas en Cartagena concebidos desde una perspectiva discursiva e interactiva, así como los relacionados con los estudios de los enfoques modernos utilizados en la enseñanza en la universidad, que sirven, además, de marco de referencia a mi experiencia pedagógica. Luego, se abordan las perspectivas teóricas que subyacen a la concepción de Herramientas y Estrategias Competitivas, y finalmente se evalúan los informes de estudiantes, producto de una experiencia didáctica de producción de un Proyecto Académico de Trabajo colectivo –PAT. Los estudiantes consideran que la revisión entre asesores en cada corte es una valiosa herramienta para contribuir en el desarrollo de la producción académica en la universidad, específicamente para el caso de los temas de interés Administrativo-social.

### **Herramienta y estrategia competitiva como cultura gerencial**

El aula de clase es un escenario donde no solo se transmiten conocimiento, ideas o pautas de comportamiento, los procesos de socialización que se producen en ella ocurren como consecuencia de las prácticas sociales, de las interacciones que se establecen y desarrollan en ese grupo social.

La investigación educativa posibilita la construcción de conocimiento se convierte en instrumento para develar el mundo complejo. El ejercicio investigativo asumido desde teorías críticas puede dirigir procesos reales de transformación no solo en la práctica pedagógica sino en la práctica social inmersa en la educación, favoreciendo la democratización del conocimiento y mitigando los efectos de la desigualdad social (Rey, 2000). Aquí, es donde la Corporación Universitaria Rafael Núñez fija sus objetivos con la institucionalización del Proyecto Académico de Trabajo colectivo –PAT–.

La cultura gerencial conlleva a las organizaciones lograr un mejor desarrollo, una identidad y un mejoramiento continuo, Así, pues, los alumnos de sexto semestre del programa de Administración de Empresas de la Corporación Rafael Núñez, asumieron la responsabilidad de investigar sobre las Herramientas y las Estrategias Competitivas como cultura gerencial en las Empresas de Cartagena, para lo que aprehendieron las instituciones educativas Cartageneras, tales como la “Corporación Universitaria Rafael Núñez”, ubicada en la ciudad antigua de Cartagena, “Universidad Jorge Tadeo Lozano”, situada en el anillo vial, “Universidad de San Buenaventura”, hallada en el barrio ternera y “Universidad Tecnológica de Bolívar” anidada en el sector de ternera; siendo necesario iniciar con los diferentes conceptos de herramientas y estrategias competitivas de los conocedores tales como: Peter Drucker (1974), quien opina que “la estrategia requiere que los gerentes analicen sus situación presente y que la cambien si es necesario, saber que recursos tiene la

empresa y cuáles debería tener”; Alfred Chandler (1962), considera “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”; Henry Mintzberg (1983), reflexiona “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” entonces los objetivos, planes y recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en realidad está haciendo. Esta noción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

La Planeación Estratégica, que puede definirse como las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. Se puede decir que es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y las presiones de los recursos disponibles.

Mintzberg (1983), señala la planeación estratégica como, “el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos *–recursos–* de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado” (Mintzberg 1983). El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios; asimismo, tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

El enunciado Planificación Estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones,

se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo *–filosofía de gestión–*, mediano plazo *–planes estratégicos funcionales–* y corto plazo *–planes operativos–*.

David Freed (1990), afirma que la planeación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Según Kotler, *“la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que logre alinear metas y recursos de la organización con sus oportunidades de mercadeo cambiante”* (Kotler, 2006).

Entonces la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Para Koontz y Weihrich (2003), *“es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”*.

La planeación estratégica asume la función de: orientar la empresa hacia oportunidades económicas interesantes tanto para ella como para la sociedad, es decir, adecuadas a sus recursos y su saber hacer, y que brinden un potencial interesante de crecimiento y rentabilidad...precisar la misión de la empresa, concretar sus objetivos, definir sus estrategias de desarrollo y cuidar por mantener una estructura racional en su portafolio de productos/mercados.

El portafolio de productos/mercados de una organización el qué y para quién que ella ofrece, o sea, los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

Se deben utilizar herramientas para accionar la estrategia. La competencia a la que se ven sometidas las empresas las ha obligado a buscar recursos y técnicas para poder

competir; una de estas técnicas es el Benchmarking; muchos conoce Benchmarking, pero este trabajo hace hincapié en la función comercial o marketing, de ahí la utilización de Benchmarking.

El Benchmarking, según Robert Kamp, afirma que “es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos/externos contra los de un reconocido líder de mercado” (2001).

En sí, es el proceso continuo de medir servicio, productos y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en el sector, analizando procesos de mejora, buscando un patrón de medida, estándar o punto de referencia para poder juzgar y evaluar la corrección de los procedimientos utilizados.

De acuerdo a todo lo tratado, se podría pensar que el Benchmarking se centra en *copiar* lo que los demás hacen bien, y en realidad lo que busca es comparar lo que los demás hacen bien e intentar mejorar sus propios procedimientos.

### **Resultado de la experiencia**

El proceso llevado a cabo para identificar las herramientas y estrategias competitivas en las instituciones educativas elegidas, fue la observación, la cual supuso cambios en la manera de pensar de los alumnos, descubrimiento de nuevos procesos no utilizados normalmente y sobre todo que las instituciones educativas todas presentan problemas unas más que otras, y que a ellos como producto resultantes de la universidad, les corresponde defender su institución educativa ante los demás, como proyección futura.

En cuanto a lo que cada grupo encontró en las instituciones educativas, estudiadas, tales como la Corporación Universitaria Rafael Núñez, Universidad Jorge Tadeo Lozano,

Universidad de San Buenaventura y Tecnológica de Bolívar, no tienen la cultura de competitividad de manera clara, no utilizan el Benchmarking como herramienta de competitividad y las estrategias competitivas se dan de manera aislada a las necesidades de sus usuarios y al comportamiento de sus competidores.

Se recomienda que instituciones educativas en general practiquen las categorías de Benchmarking que son: interno, consiste en la comparación que se efectúa dentro de la misma empresa, buscando cuales son los procesos más eficientes y eficaces con el fin de establecer patrones de comparación entre secciones para iniciar procesos de mejora continua. Externo, esta categoría se divide en *competitivo*: que consiste en efectuar pruebas de comparabilidad, e investigaciones que permitan conocer todas las ventajas y desventajas de los competidores directos; y el **genérico**: así como las funciones y procesos pueden ser idénticos –*Contabilidad, facturación o tesorería*- en empresas de sectores y actividades diferentes, puede mostrar similitud con nuestra empresa, y así observar cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones sin necesidad de aplicar el método ensayo-error, sino, utilizar la experiencia obtenida por los demás para mejorar o no caer en los mismos errores. **Funcional**, la razón fundamental reside en que no tiene sentido estar investigando un proceso o sistema determinado si resulta que ese proceso ya existe.

Ahora bien, el Benchmarking es una herramienta que sirve para descubrir, analizar e implementar el “como”, las empresas líderes hacen sus procesos, es decir con el Benchmarking se analiza, aprende y se adapta para ser competitivos. Ya que ser competitivos, no es una moda, es sin duda una necesidad, una forma de mejorar la competitividad es, la mejora continua, el Kaizen -mejora continua que involucra a todos-, derivado de la filosofía Zen -mejora mañana lo que hiciste bien hoy-. Es una técnica que permite tomar decisiones con base a hechos y no a intuiciones.



En síntesis, a fin de ser cada día más competitivos y no dormirse en los laureles, toda empresa requiere de hacer una planeación estratégica junto con el Benchmarking. Por tanto, los métodos para aplicar este proceso es el siguiente: se debe definir que se desea analizar, acto seguido determinar que clientes se utilizaran o las empresas donde se obtendrá la información de Benchmarking, identificar los factores críticos de éxito/fracaso, determinación del proceso de Benchmarking, crear los equipos de trabajo necesarios, determinar las funciones y tareas de los equipos, así como sus responsabilidades.

Por ende la competitividad se genera a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por los grupos o equipos de trabajo que conforman la cultura gerencial e identidad de la empresa. Toda organización, si desea manejar un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar unos procedimientos de análisis y decisiones formales, contenidos en el marco del proceso de planificación estratégica.

### Referencias bibliográficas

- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. 1ª. Edition. United States of America: Library of Congress Cataloging in publication Data.
- David, F. (1990). *Conceptos de Administración Estratégica*. 8ª Edición. México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1974). *Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. 1ª. Edición. México: Editorial Trillas.
- Kamp, R. (2001). *Benchmarking, Xerox Corporation*. 2ª. Edition. Great Britain: Elsevier Ltd.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). *Administración: Una perspectiva global*. 6ª. Edición. México: Mac Graw Hill.
- Kotler, P., y Lane, K. (2006): *Dirección de Marketing*. 12ª. Edición. Madrid: Pearson

Prentice Hall

Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. 1ª. Edición. Barcelona: Ariel.

Rey, A. y col. (2000). *Una Aproximación a la argumentación en el discurso del maestro*.

IDEP. Universidad Distrital.