

**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
CONTADOR PÚBLICO NACIONAL**

ALUMNO: *María Macarena Crespo*

AÑO DE CURSADO: *2013*

PROFEESOR: *Cdor. Osvaldo Driban*

TEMA: *"Estrategias Operativas orientadas a la Ventaja Competitiva"*

LUGAR Y FECHA DE PRESENTACIÓN: *Mendoza, Marzo de 2014*

**ESTRATEGIAS
OPERATIVAS ORIENTADAS
A LA VENTAJA
COMPETITIVA**

INDICE ANALÍTICO

INTRODUCCION.....	5
-------------------	---

SECCION I: EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

CAPITULO I

NOCIONES GENERALES

1.-Introducción.....	6
2.- Diagnostico Estratégico.....	8
3.- Las cinco tareas de la Administracion Estratégica.....	9
4.- Desarrollo de una visión estratégica y de la misión de negocios.....	10
4.1. Definición de la Visión.....	10
4.2. Definición de la Misión.....	11
4.3. Definición de los Objetivos.....	11
4.4. Objetivos Estratégicos y Objetivos Operativos.....	13
4.5. Definición de la Estrategia Competitiva.....	14
5. La Ventaja Competitiva.....	15

SECCION II: PROCESO DE MEJORA CONTINUA

CAPITULO I

1.- Introducción.....	19
2.- Principios ISO 9001.....	19
3.- Que implica la mejora progresiva de una empresa.....	22

CAPITULO II

1.- ¿Que es el proceso de Mejora Continua?	23
2.- Importancia del mejoramiento continuo.....	24
3.- Beneficio de la Mejora Continua.....	24
4.- Aplicación de los principios de la Mejora Continua.....	25
5.- Ciclo de la Mejora Continua.....	26
5.1. Diagnostico.....	27
5.2. Planificación.....	29
5.3. Ejecución.....	30
5.4. Evaluación.....	30
CONCLUSIONES.....	32
INDICE BIBLOGRAFICO.....	34

INTRODUCCION

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose solo metas limitadas, que les han impedido ver mas allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esto implica un proceso de Mejora Continua que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevaran a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos en el proceso de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la mas importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejora Continua tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

SECCION I: EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

CAPITULO I

NOCIONES GENERALES

1.- Introducción

“El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Alcanzar esta meta demanda un esfuerzo doble. Una compañía necesita emplear estrategias que se fundamenten en sus recursos y capacidades (habilidades) existentes, como también estrategias que generen recursos y capacidades adicionales (es decir, desarrollar nuevas habilidades) y por consiguiente, aumenten su posición competitiva a largo plazo.”¹

La estrategia es un plan de acción que tiene la administración para: • posicionar a la empresa en el mercado, • competir con éxito, • satisfacer las necesidades del cliente, • lograr un buen desempeño en el negocio.

¿En qué consiste? La estrategia consiste en una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que utilizan los administradores en el manejo de una empresa.

¿Que implica? La estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas.

¿Qué muestra? La estrategia me muestra: el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y, formas de operar.

¹ CHARLES W. L. Hill ; GARETH R. Jones “ **Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado**”, Tercera Edición (Editorial McGRAW-HILL 1996) página 116

Las estrategias de una empresa son ideadas por los administradores, debido a dos necesidades: Primera; modela en forma proactiva como se llevaran a cabo los negocios de una empresa, por lo que es responsabilidad del administrador ejercer un liderazgo emprendedor y comprometer a la empresa para que lleve a cabo sus negocios en forma astuta y calculada para producir un buen desempeño. Una estrategia proporciona una hoja de ruta conforme al cual debe operar una prescripción para hacer negocios; un plan de acción para crear la lealtad del cliente y ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales. Segunda; modelar las decisiones y acciones independientes iniciadas por los departamentos, administradores y los empleados de toda la empresa en un plan de acción competitivo.

Cuando falta la estrategia, los administradores no cuentan con un marco de referencia, ni con un plan para unir las operaciones entre los departamentos en un esfuerzo de equipo.

Son funciones administrativas esenciales la creación, la implementación, puesta en marcha y ejecución de la estrategia.

El éxito de una empresa depende de la forma en que su equipo administrativo traza la dirección que la empresa seguir a largo plazo, desarrolla medidas estratégicas y enfoques de negocios competitivamente efectivos y pone en práctica lo que es necesario internamente para producir una buena ejecución de la estrategia día tras día. Una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son señales de una buena administración.

¿Cuáles son las funciones de los administradores? •Diseñar una estrategia potencialmente brillante, • establecer los medios organizacionales para llevarla a cabo en forma eficaz.

Una empresa administrada en forma eficaz debe exhibir una excelente ejecución de una buena estrategia. Pero una buena estrategia combinada con una elevada ejecución no garantiza que la empresa evite periodos de desempeño mediocre e incluso inferior, se el equipo administrativo no es capaz de ajustarse a condiciones inesperadamente difíciles.

Una de las responsabilidades del equipo administrativo es ajustarse a las condiciones inesperadamente difíciles, iniciando defensas estratégicas y enfoques de negocios que puedan vencer a la adversidad.

La esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos de la poderosa competencia y de las dificultades internas.

2.- Diagnóstico estratégico

¿Qué me determina el diagnóstico estratégico? Me determina el problema estratégico de una empresa.

Los planes y presupuestos (estrategia) que desarrolla una empresa están sujetos a: manifestaciones ambientales, debido a que ninguna empresa puede abstraerse del medio en que desenvuelva, ejemplos competidores nacionales e internacionales, las prácticas comerciales impuestas por los canales de abastecimientos, las condiciones crediticias instauradas por las compañías financieras, el comportamiento de la inflación, deflación y tasas de interés y las políticas de gobierno en el área tributaria, salarial, seguridad social, y comercio. Fortalezas y debilidades que tiene la empresa para enfrentar a las empresas rivales, para esto es necesario evaluar los siguientes parámetros; la imagen de la marca, los gustos y preferencias de los consumidores, habilidades de la fuerza de ventas, las calidades y los precios, el prestigio de la empresa y las tendencias de participación en el mercado donde se actúa.

El diagnóstico incorpora dos clases de variables que afectan de manera significativa a la empresa; primera, son las denominadas controlables y dependen de la administración; segunda, son las incontrolables, representando graves riesgos o amenazas para la empresa.

◀ La GERENCIA: Planea – Organiza – Integra – Dirige y Controla



Diagnostico Interno; representa fortalezas y debilidades: ventas, producción, compras, personal, finanzas, inversiones.

Diagnostico Externo; representa amenazas y oportunidades: económico, político, jurídico, tecnológico, demográfico, cultural, ecológico.

3.- Las cinco tareas de la administración estratégica

1) Desarrollar una VISION ESTRATEGICA, lo cual implica configurar/ organizar la empresa y fijar hacia donde se dirige la organización; con la finalidad de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en que clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.

2) Determinar los OBJETIVOS y medirlos, es decir convertir la visión estratégica en resultados específicos de desempeño que deberá lograr la empresa.

3) Crear una ESTRATEGIA con el fin de lograr los resultados.

4) Poner en PRACTICA Y EJECUTAR LA ESTRATEGIA de una manera eficiente y efectiva.

5) EVALUAR EL DESEMPEÑO Y REALIZAR AJUSTES CORRECTIVOS, en la visión estratégica, la dirección a largo plazo, los objetivos o la puesta en marcha, debido a experiencias reales, nuevas ideas, nuevas oportunidades o condiciones cambiantes.

4.- Desarrollo de una visión estratégica y de la misión de negocios

4.1. Definición de la visión

“Una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar”.²

La visión es la imagen de lo que la empresa quiere ser en los próximos cinco o diez años, es decir está orientada al futuro. Al formular una visión, el empresario debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Qué cosas nuevas pretendemos buscar?
- ¿Cuál será nuestro modelo de negocios en los próximos cinco o diez años?
- ¿En qué clase de compañía estamos tratando de convertirnos?
- ¿Cuál es la posición de mercado que pretendemos lograr dentro de cinco años?

Esta visión estratégica debe ser clara, motivadora y además debe inspirar y comprometer a los miembros de la empresa. Debe guiar la toma de decisiones de la administración, modelar la estrategia de la compañía y debe causar un impacto sobre cómo administrarla.

² THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND A. “**Administración Estratégica**” Undécima Edición (Editorial McGRAW-HILL 2001) página 5

4.2. Definición de la misión

“Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes se trata de servir.”³

La misión expresa lo que la empresa es en el presente, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Qué necesidades tratamos de satisfacer?
- ¿Quiénes son los clientes a los que se está tratando de satisfacer, es decir, a quienes consideras tu público objetivo?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Cómo es que se están satisfaciendo las necesidades de los clientes?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿En nuestras instalaciones locales? ¿Contratando a terceros?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿En que creemos?

4.3. Definición de objetivos

“El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cual se puede evaluar el progreso de la organización.”⁴

³ “*Ibidem*”, página 4

⁴ “*Ibidem*”, página 5

Los objetivos, son compromisos de la administración con el logro de indicadores de desempeño muy precisos, dentro de un tiempo determinado. Estos indicadores de desempeño son datos que ayudan a medir resultados. Generalmente los objetivos se clasifican en estratégicos y operativos, según su importancia.

Los objetivos estratégicos están enfocados en el competidor y por lo general son de largo plazo e involucran a toda la organización. Los objetivos operativos, suelen ser de mediano o corto plazo y son establecidos para un área específica de la organización.

Cualquiera sea su categoría, los objetivos deben expresarse en términos cuantificables, medibles, establecerse por un tiempo determinado, ser claros, precisos y comprendidos por todos los miembros de la organización, y servir como base para el sistema de planeación y control. En líneas generales, los objetivos deben servir de inspiración y guía para las acciones de todos y cada uno de los trabajadores de una empresa.

Al fijar objetivos se debe evitar generalidades como: "volverse más eficientes", "maximizar las utilidades", "reducir costos", "incrementar las ventas". En ninguno de estos cuatro casos, se ha precisado cuanto, en que tiempo y bajo la responsabilidad de quien se desarrollaran las actividades programadas. El establecimiento de objetivos estratégicos debe ser un proceso que va de arriba hacia abajo en la organización, más que de abajo hacia arriba. Por ello, debe comenzar por la revisión de la actual visión y misión de la empresa. Luego se establecen los objetivos operativos, que finalmente guiaran las acciones de los administradores que se encuentren en un nivel inferior en la organización.

Debemos recordar que:

iUn objetivo sin indicador, no puede medirse!

iUn objetivo que no puede medirse, no se puede controlar!

iUn objetivo que no se puede controlar no se puede administrar!

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, cada una de las distintas áreas de la organización, deberán establecer los objetivos operativos que los ayuden a cumplir con la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

4.4. Objetivos estratégicos y objetivos operativos

Objetivos Estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores de control
<p>Posicionar a la empresa como la del mejor servicio al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •El 90% de los clientes actuales se encuentran 100% satisfechos con los servicios ofrecidos por la empresa. •El 100% de los clientes regresa a la empresa, dentro de los siguientes tres meses. 	<ul style="list-style-type: none"> •Numero de reclamos presentados por los clientes. •Número de personas entrevistadas que reconocen a la empresa como la que mejor servicio ofrece a sus clientes.
<p>Contar con personal altamente motivado y comprometido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •La rotación de trabajadores debe ser inferior al 5% anual. •El 99% de los trabajadores se encuentra satisfecho de trabajar en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> •Número de trabajadores que renuncian a la empresa. •Número de trabajadores que responden "plenamente satisfechos" a la encuesta de satisfacción de la empresa.
<p>Contar con una rentabilidad neta anual no menor al 5% del total de ingresos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Tener un margen bruto del 25% sobre las ventas. •Los gastos del personal deben representar no más del 40% de los gastos totales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Margen bruto. •Gasto en personal.

En líneas generales, los objetivos sirven para establecer indicadores que luego permitan evaluar el desempeño y progreso de la organización, en función a la misión y visión planteadas.

4.5. Definición de la estrategia competitiva

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y sus correspondientes objetivos específicos e indicadores, el siguiente paso consiste en determinar cuáles son las estrategias y las acciones que deberán realizarse para alcanzar los objetivos.

La estrategia de una empresa, se refiere a la forma como se alcanzaran los objetivos de la empresa. Las estrategias guían las acciones de la empresa hacia el logro de los objetivos planteados. En este caso, estaríamos hablando de estrategias planificadas, pero en realidad, muchas de las estrategias empleadas por la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas son fundamentalmente "reactivas", es decir, los empresarios las determinan en respuesta a las acciones de sus competidores.

La puesta en marcha de una estrategia, es una actividad fundamentalmente orientada a la acción, que debe ser desarrollada y supervisada por todos y cada uno de los administradores de la empresa.

La clave está en alinear con sumo cuidado la industria y las condiciones competitivas, con los recursos y capacidades de la empresa, para crear la estrategia que ayude a la empresa a generar una ventaja competitiva. En este sentido, la estrategia de la empresa debe corresponder tanto a las circunstancias de su mercado externo, como a sus recursos y capacidades competitivas.

En consecuencia, el empresario debe emplear todos sus conocimientos, intuición y creatividad para formular distintas opciones estratégicas y elegir aquella que le permita crecer, desarrollarse y liderar el mercado en que se encuentre, de manera competitiva.

5.- La ventaja competitiva

Muchos empresarios que forman parte de un determinado mercado, pueden tener objetivos muy parecidos. Por ejemplo, un grupo de empresas dedicadas a vender servicios de Internet, todas ellas de similares características y ubicación, podrían tener como objetivos los siguientes:

- Ser el líder en el mercado.
- Lograr una rentabilidad neta después de impuestos equivalentes al 20% del total de ingresos.
- Ser reconocida por el mercado como la empresa de mejor tecnología y calidad de servicio de la zona.

Esto es sumamente razonable, ya que cualquier empresa podría buscar estos mismos objetivos. Sin embargo, no es aquí donde están las diferencias que hacen que algunas empresas crezcan y se desarrollen, mientras otras disminuyen sus actividades y tienden a desaparecer o quebrar. Las diferencias se dan en las estrategias. Pero estas estrategias, al igual que los objetivos, pueden ser fácilmente copiadas por las empresas de la competencia. Si revisamos la visión, la misión y los objetivos de diversas empresas de una misma industria o sector, nos daríamos cuenta que son bastante parecidas. Por ello, las estrategias también son similares, pero hay algo que hace que algunas avancen más rápido, sean más eficientes y además sean más exitosas que otras. Esas diferencias están en los recursos y capacidades internas de la empresa, que le permitirá lograr una ventaja competitiva frente a otras empresas de la competencia.

Un análisis en las PyME nos muestra que estas difícilmente podrán competir en eficiencia y volumen con las medianas y grandes empresas. Si se trata de eficiencia y volumen de producción, la mayoría de las PyME tienen en ello una debilidad. Sin embargo, las PyME tienen otras grandes ventajas frente a las medianas y grandes empresas, como por ejemplo, una mayor flexibilidad. Conociendo estas fortalezas y reconociendo las debilidades, las PyME podrán establecer estrategias eficaces que les permitan competir con éxito en el mercado.

La esencia de una estrategia es desarrollar una posición en el mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de los acontecimientos imprevistos, de la fuerte competencia y de las dificultades internas.

Pero para generar esta posición en el mercado, la empresa deberá contar con una ventaja competitiva o comparativa.

Toda empresa, independientemente de su tamaño, busca obtener una rentabilidad suficiente, que le permite no solo mantenerse en el mercado sino también crecer y buscar una posición de liderazgo. Pero las empresas tienen rentabilidades diferentes en función de las siguientes condiciones:

- La industria a la que pertenecen.
- Las condiciones del macro-entorno que las afectan.
- La posición competitiva de la empresa en un momento determinado.
- La eficiencia operativa de la empresa.

Las empresas que desean alcanzar éxito, deben buscar una posición competitiva favorable en un sector determinado, es decir, alguna ventaja frente a sus competidores. Esta ventaja, puede ser llamada "ventaja comparativa" o "ventaja competitiva" dependiendo de sus características.

La ventaja comparativa se refiere a aquella ventaja que tiene la empresa pero que podría ser emitida por el competidor. Por lo tanto, es una ventaja momentánea que podría permitir beneficios temporales, pero que en el corto mediano plazo, será imitada por los competidores.

La ventaja competitiva, se refiere a aquella fortaleza que la empresa tiene para generar más valor para sus clientes y que no se puede imitar, resulta muy costoso hacerlo y es perdurable en el tiempo. Para mantener una ventaja competitiva, la empresa deberá ser la mejor que los competidores y también deberá cuidarse de ellos, pues seguramente muchas de las empresas estarán tratando de descubrir y luchar por alcanzar su ventaja competitiva.

La posición competitiva de una empresa es el resultado de analizar el panorama competitivo, para la identificación de oportunidades y amenazas externas, y la ventaja competitiva interna que la hará ser única.

Posición competitiva= Panorama Competitivo + Ventaja Competitiva

¿Cómo generar ventajas competitivas?

La ventaja competitiva de una empresa se genera dentro de la organización, sobre la base del análisis de los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa.

Algunas fuentes de ventajas competitivas son:

- El registro de una patente, que permita tener propiedad intelectual.
- El registro de una marca, que permita identificar y posicionar un producto, servicio o una empresa, como una marca de calidad.
- Una ubicación privilegiada, que ninguna otra empresa pudiera tener por un tiempo determinado.
- Un equipo o maquinaria, que por su nivel de especialización tecnológica no pueda ser adquirido por algún competidor cercano en el corto o mediano plazo.
- Un sistema de información, que permita tomar decisiones rápidas y eficientes, y así estar un paso adelante de los competidores.
- Un equipo de trabajadores capaces, fieles a la organización y plenamente competidores con la calidad del servicio al cliente.

Cualquiera fuera el caso, la ventaja competitiva debe basarse en alguna capacidad de la empresa que resulte ser valiosa, insustituible, rara, costosa de imitar y que perdure en el tiempo.

La empresa debe poner todo su esfuerzo y su habilidad en crear una ventaja competitiva. No importa cuán grande o pequeña sea la empresa, lo

importante es identificar aquella capacidad que le permitirá tener una posición competitiva, en el mercado y en la industria.

SECCION II: PROCESO DE MEJORA CONTINUA

CAPITULO I

La Mejora Continua y los Resultados de la Organización, deben ser el objetivo permanente de la Organización.

1.- Introducción

La excelencia se alcanza mediante un proceso de Mejora Continua. Mejorar en todos los campos, las capacidades del personal, la eficiencia de los procesos, las relaciones con los clientes, entre los miembros de la organización y con la sociedad. Todo aquello que pueda mejorarse en una organización y redunde en una Mejora de la Calidad del producto o servicio, equivale a la Satisfacción del Cliente.

Técnicamente, puede haber dos clases de Mejora de la Calidad: Mediante un avance Tecnológico, o mediante la mejora de todos los Procesos Productivos. A la hora de mejorar, hay que concentrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos.

En el caso de no poder invertir en Tecnología, la única forma de mejorar el Producto o Servicio, es mediante un sistema de Mejora Continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados obtenidos con la mejora de procesos, lo que requiere de una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como resultado un proceso de Mejora Continua de la Satisfacción del Cliente.

2.- Principios ISO 9001

La mejora continua es el sexto principio de los sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001: 2008

- 1) Enfoque al cliente.
- 2) Liderazgo.
- 3) Participación del personal.
- 4) Enfoque basados en procesos.

- 5) Enfoque de sistema para la gestión.
- 6) Mejora continua.**
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Enfoque al cliente:

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Liderazgo:

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

La participación del personal:

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos:

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión:

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua:

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente en ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma d decisión:

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La existencia de mercados saturados en los que la competencia es feroz, unida a las exigencias crecientes de los clientes, obliga a las empresas a mejorar continuamente sus procesos, productos y/o servicios. La mejora continua se convierte en una necesidad para la sostenibilidad de los negocios.

La necesidad de esta mejora continua puede considerarse en tres niveles:

- Mejoras en el propio producto o servicio que se adapten a las necesidades de los clientes.
- Mejoras en cada uno de los procesos (ventas, compras, fabricación, almacén, etc.)
- Mejoras en el desempeño del sistema en términos generales que implican la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la política y los objetivos de la organización.



3.- ¿Que implica la mejora progresiva de una empresa?

1. Disponer de un enfoque global y coherente para la mejora continua de la empresa.
2. Formar al personal de la organización en los métodos y herramientas de la mejora continua (ciclos de mejora, diagrama causa-efecto, principio de Pareto, acciones correctivas y preventivas, etc.)
3. Sensibilizar al personal en la necesidad de la mejora continua para que ésta sea un objetivo a alcanzar para cada uno de los empleados.
4. Establecer objetivos coherentes para orientar la mejora continua y determinar el seguimiento que se dará para verificar su cumplimiento.
5. Reconocer y admitir las mejoras.

CAPITULO 2

EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

1.- ¿Que es el proceso de Mejora Continua?

La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Mejora continua, según:

James Harrington (1997), "para el ingeniero H. James Harrington mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo y adaptable, que cambiar y como cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso."⁵

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

FadiKabbou (1994), define al mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

⁵ HARRINGTON, H. James; "Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación", (Editorial Mc-GRAW HILL Interamericana 1997)

Normas ISO 9000 (2006), actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

2.- Importancia del mejoramiento continuo

“En una encuesta realizada a 872 ejecutivos norteamericanos de fábricas, la mayoría de los productores de clase mundial favorecieron el mejoramiento continuo por encima de otros 11 programas de mejoramiento gerencial. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.”⁶

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

3.- Beneficios de la Mejora Continua

•La Mejora del Rendimiento Mediante la Mejora de las Capacidades de la Organización

Al disponer de una buena metodología a costos aceptables, es más económico intentar mejorar el producto o servicio final por otros métodos igualmente eficaces. La organización tiene un carácter social, cuyos miembros tienen un objetivo común. Mejorando el funcionamiento de las relaciones de los individuos que pertenecen a una organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.

⁶ CHASE, Richard B., NICHOLAS J. & JACOBS, Robert; “**Administración de Producción y Operaciones: Manufactura y Servicios**, Octava Edición, Mc-GRAW Hill, 2000), pagina. 212

•La Mejora Continua de las Actividades a todos los Niveles, deben estar relacionadas con los Planes Estratégicos de la Organización

Se deben mejorar las actividades que realmente tengan influencia en la Calidad del Producto o Servicio. No deben desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con los objetivos

•Disponibilidad para Reaccionar Rápidamente ante las Oportunidades

Una forma de Mejorar, es identificar y aprovechar las oportunidades que se presentan. Es primordial utilizar sólo los recursos necesarios para obtener los resultados deseados. La mejora que se obtiene al aprovechar las oportunidades, hace más fácil el logro de los objetivos de la Organización.

4.- Aplicación de los Principios de la Mejora Continua

•A través de la Mejora Continua, el Personal Mejora el Rendimiento de la Organización

Una organización sólida, que se adapte a las necesidades y expectativas de los procesos productivos, mejora su rendimiento.

•Formación y Capacitación del Personal en los Métodos y Herramientas del Proceso de Mejora Continua

El personal capacitado puede afrontar los cambios en la organización y mejorar sus funciones y responsabilidades en beneficio de la organización.

•La Mejora Continua debe ser un Objetivo para cada Individuo de la Organización

La Mejora Continua se aplica a cada miembro de la organización en procesos, procedimientos, formatos e instructivos. Debe ser su propio líder y obtener resultados.

•Establecer Metas y Objetivos Medibles para la Mejora Continua

La organización debe fijar, periódicamente nuevas metas y objetivos que mejoren los resultados anteriores, basándose en análisis de datos y experiencias previas.

•Retroalimentación de las Mejoras

Las experiencias obtenidas de las mejoras deben ser comunicadas, difundidas y comprendidas por todo el personal de la organización. El objetivo es no retroceder en la conquista de la Calidad.

5.- Ciclo de la Mejora Continua

El mismo, consta de cuatro etapas que son:

1. El **Diagnóstico**
2. La **Planificación**
3. La **Ejecución**
4. La **Evaluación**

El *Diagnóstico* tiene por objetivo fundamental tener y apreciar de manera clara y precisa el estado y evolución de la empresa, permitiendo de tal forma definir los problemas que aquejan a la misma, como así también las causas que le dan origen.

En la *Planificación* se visualiza la diferencia entre la situación en la cual se encuentra y aquella a la cual se pretende llegar, identificando en primer lugar las soluciones posibles, para pasar luego a seleccionar aquellas que más se adaptan en función a las restricciones existentes, definiendo las acciones a desarrollar para su puesta en práctica.

La *Ejecución* implica llevar a cabo tanto la preparación del personal, como la implantación de los sistemas de control e información, y las acciones tendientes a la superación de problemas, desvíos e irregularidades.

Por último tenemos la *Evaluación*, como acción tendiente a comparar de manera continua las desviaciones acaecidas, como también el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Luego, y por medio de un *Cuadro de Mando Integral* se permite el Diagnóstico permanente de la organización, permitiendo la corrección en los planes, y de tal forma desarrollar las medidas correctivas que hagan factible la consecución de los objetivos y metas estratégicas.

En este Cuadro de Mando Integral tendrá especial relevancia los *niveles de desperdicios* en las diversas actividades y procesos, de manera tal que persiguiendo la disminución o eliminación sistemática de las mismas se logren periódicamente mayores niveles de rentabilidad.

Es fundamental como se dijo al inicio de éste punto, conocer con la mayor precisión posible tanto el estado y evolución de la empresa, como las causas raíces que lo originan. Sólo de tal forma se lograrán idear maneras eficaces y eficientes de superarlas. Debe aclararse que no necesariamente debe encontrarse la empresa en una situación anómala o negativa para dar lugar a un proceso de mejora. Este proceso de mejora debe y deberá ser siempre el resultado entre un objetivo establecido y la situación actual, debiendo buscarse cuáles son los factores o situaciones que impiden o pueden frenar el logro de tal meta, buscando por tal motivo llegar a la causa raíz, de modo de encontrar los mejores medios o métodos para hacer factible los objetivos establecidos.

5.1. Diagnóstico

Debe tener siempre presente estudios psico-sociales y culturales de la organización, de manera tal de poder llevar a cabo un seguimiento y monitoreo en cuanto a la evolución en la forma de pensar, sentir y actuar por parte de los directivos y personal de la empresa. Este estudio o investigación debe ser solicitado a una consultora externa, y realizarse como mínimo una vez por año a los efectos de contar con información que muestre en que medida son cubiertas las necesidades y deseos de los miembros de la organización, como así también saber en qué medida ellos se adecuan a las exigencias siempre cambiantes de la empresa y su entorno.

El segundo paso es analizar y evaluar la misión de la empresa, sus fortalezas y debilidades, como sus oportunidades y amenazas (Análisis FODA). En cuanto a la misión es menester saber si la misma sigue siendo adecuada a los cambios del entorno, y por otra parte servirá de base para el análisis del resto de la organización. En cuanto al análisis de las fortalezas y debilidades, y de las oportunidades y amenazas, las conclusiones irán surgiendo a medida que se vayan desarrollando los restantes puntos del diagnóstico. Los distintos objetivos de la empresa son de gran importancia a la hora de evaluar los distintos procesos de la empresa, en cuanto a cuales objetivos no están cubiertos o lo están deficientemente, o bien en cuanto a aquellos procesos que no cubren ningún objetivo o lo hacen de manera ineficiente.

Tercer paso, consiste en relevar y evaluar las funciones de organización y planificación. Deberá evaluarse sistemáticamente los sistemas de control e información. Los datos y mediciones serán poco seguros de no evaluarse previamente su grado de exactitud; debiendo además lograrse velocidad y precisión a la hora de detectar errores y verificarse desvíos.

Con posterioridad deberá calcularse y evaluarse metódicamente los diversos índices y ratios, tanto operativos como financieros, tanto a un momento dado, como acerca de su evolución en el tiempo. Debe determinarse los niveles de exigencia de los clientes y consumidores, procediendo luego a calcular la diferencia entre los mismos y los alcanzados por la empresa.

Otro aspecto a considerar debidamente en la etapa de diagnóstico es la concerniente al análisis paretiano, consistente en aplicar la Regla del 20/80 (pocos vitales y muchos triviales) a las diversas categorías y conceptos de gastos, ingresos y niveles de rentabilidad. Este mismo análisis será puesto en acción al analizar los diferentes tipos de actividades, los cuellos de botella y los distintos tipos de desperdicios y despilfarros.

El próximo paso es analizar las actividades y procesos en función a los Valores Añadidos por Actividad, los niveles de desperdicios y los cuellos de botella. En cuanto a los valores añadidos existen actividades que agregan valor para el cliente final y aquellas que no lo hacen. Estas últimas deben ser detectadas, medidas, analizadas y eliminadas o reducidas a su mínima expresión.

En torno a los desperdicios, se consideran tales aquellas actividades que consumen recursos sin generar valor agregado, encontrándose entre tales los siguientes: sobreproducción, inventarios, movimientos, transportes, fallas de calidad, problemas de procesamientos, y tiempos de espera. Estos son los siete desperdicios clásicos apuntados por Onho en sus desarrollos sobre el *Just-in-Time*.

El siguiente aspecto a tener en cuenta es el Benchmarking, como metodología tendiente a detectar las mejores prácticas existentes entre las empresas competidoras, o aquellas que desarrollan procesos similares. Estas medidas son tomadas como marcas a igualar y superar.

Dado que es el mercado quien determina los niveles de precios, debe procederse al cálculo tanto del o los costes objetivos, como así también de los costes actuales, determinando la diferencia de costes a superar.

5.2. Planificación

Determinados los objetivos a alcanzar y la diferencia a cubrir para llegar de la situación actual a dichos objetivos, el próximo paso es a través de una participación plena del personal, identificar todas aquellas soluciones de posible aplicación. De todas ellas, surgidas de la participación, creatividad y experiencia del personal y staff de la empresa, deberán seleccionarse todas aquellas que para cada proceso, producto, servicio o aspecto de la producción sean más factibles en consideración al resultado, costo y tiempo de aplicación.

En la planificación se considerarán las actividades a desarrollar, quienes serán responsables, los recursos a asignar, los plazos a considerar y los resultados a obtener.

En ésta fase la creatividad e innovación son de carácter fundamental, pues de ella serán factibles las mejores metodologías o acciones que den solución a las causas que impiden el normal desenvolvimiento de los procesos, o dificultan de diversas formas el logro de determinados objetivos de superación.

5.3. Ejecución

En primer lugar debe tanto prepararse al personal mediante acciones de capacitación y entrenamiento, como en la formación de equipos de trabajo.

En segundo lugar deben implementarse tanto los sistemas de control como de información necesarios para evitar dolos o desvíos, como para detectar en tiempo y forma desvíos en los estándares y objetivos establecidos.

El próximo paso es llevar a la acción los planes fijados en la etapa anterior, los cuales están destinados a solucionar determinados problemas, o alcanzar y superar objetivos específicos.

En ésta etapa es esencial el liderazgo necesario para inspirar y fortalecer tanto a los individuos, como a los distintos grupos, en la puesta en práctica de las acciones previstas, y en la necesaria disciplina para insistir en determinados comportamientos hasta hacer factible los objetivos.

5.4. Evaluación

Como antes se expreso, en la etapa de *Evaluación*, se debe comparar de manera continua las desviaciones acaecidas, como también el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Gracias a la utilización del *Cuadro de Mando Integral* es posible diagnosticar de forma permanente la evolución de los procesos y actividades organizacionales, permitiendo de tal forma la corrección a los planes establecidos, y de tal forma desarrollar las medidas correctivas que hagan factible la consecución de los objetivos y metas estratégicas.

Deberá seguirse muy de cerca tanto la diferencia entre los resultados obtenidos y las marcas establecidas (*benchmark*), como así también en relación a los objetivos fijados en materia de costos, productividad, calidad, rentabilidad, satisfacción, seguridad, y participación de mercado.

La evaluación debe ser permanente, metódica y sistemática, a los efectos de corregir de manera constante y a tiempo los desvíos, analizando la calidad y efectividad de las acciones emprendidas, generando de ser necesario

nuevas soluciones que poseyendo mayor nivel de eficacia permitan la consecución de los objetivos.

La implantación de un sistema de control presupuestario y de gestión es fundamental a la hora de lograr controles efectivos, los cuales deben resaltar con total claridad los desvíos o alteraciones a la marcha prefijada para la empresa.

Así pues llegamos a establecer este sistema de Mejora Continua como el resultado de la combinación de los procesos de Diagnóstico – Planificación – Ejecución - Control – Información.

De tal forma se puede observar que la mejora continua depende de un correcto diagnóstico, sumado posteriormente a correctas formas de planificación y ejecución, con posteriores acciones de control e información que permitan corregir a tiempo la marcha de las mejoras.

Así tenemos pues como base del sistema de mejora continua a las actividades de diagnóstico y planificación, base sobre la cual en base a los procesos de control e información se logra avanzar en la ejecución de la mejora continua.

Por último, una vez finalizada la etapa de evaluación, se deciden cuales son las medidas correctivas o preventivas necesarias para lograr las mejoras que al fin y al cabo es lo que se pretende.

Gracias a la propuesta de nuevas mejoras o a la supresión de acciones que obtenían resultados negativos se consigue un estudio que favorece la planificación que se estableció inicialmente.

El ciclo de Mejora Continua es un proceso repetitivo que permite que en cada giro la organización se aproxime cada vez mas a la excelencia.

CONCLUSIONES

Con el transcurrir del tiempo se han encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas tenemos la mejora continua.

La mejora continua es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejora continua.

El Mejora continua se aplica regularmente, él permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya la mejora continua.

El mundo globalizado al que nos enfrentamos en la actualidad, es uno de los factores preponderantes que obligan a las organizaciones a establecer procesos de mejora continua si quieren seguir compitiendo en un mercado cada día más concurrido, porque cada día nos encontramos con más aperturas comerciales y una evolución rápida de la sociedad que cada día exige más rápidamente productos y servicios y de mejor calidad.

La mejora continua no traerá, desde mi punto de vista, sino beneficios importantes para la empresa, entre ellos puedo mencionar: una reducción en los tiempos de producción, una reducción en los costos, mayor calidad en el producto o servicio que estamos ofreciendo, evitar la duplicidad de

funciones, aumentar la capacidad física e intelectual de los empleados, estableciendo un nivel de compromiso y motivación importante para que esto se pueda llevar a cabo, entre otras.

La mejora continua traerá entonces como resultados la satisfacción del cliente, la satisfacción de los trabajadores y la satisfacción de los accionistas, lo que implica un proceso integral que traerá buenas y nuevas implementaciones para la organización, es por ello que debe ser un objetivo permanente de la misma.

INDICE BIBLOGRAFICO

CHANG, Richard Y.; **Mejora Continua de Procesos** (Editorial Granica, 2011) 110 páginas.

CHARLES W. L. Hill; GARETH R. Jones; **Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado**, Undécima Edición (Editorial McGraw Hill 1996) 540 páginas.

CHASE, Richard B., NICHOLAS J. & JACOBS, Robert; **Administración de Producción y Operaciones: Manufactura y Servicios**, Octava Edición, Mc-GRAW Hill, 2000) 885 paginas.

FRED, David; **Conceptos de Administración Estratégica**, Onceava edición (México, Editorial Prentice Hall, 2008) 416 páginas.

HARRINGTON, H. James; **Mejoramiento de los procesos de la empresa** (Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. México. 1993) 309 páginas.

KOONTZ, Harold y Weihrich; **Administración. Una Perspectiva Global**, Décima primera edición (México Editorial McGraw Hill, 2004) 797 páginas.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, **Administración**, Décima edición (México, Pearson Educación, 2010) 584 páginas.

SCHERKENBACH, William W **La Ruta Deming Hacia La Mejora Continua** (Editorial Continental SA de CV México 1995.) 245 páginas.

THOMPSON, Arthur, PETERAF Margaret A., GAMBLE, John E. y STRICKLAND A.J., **Administración Estratégica**, Undécima edición (México, Editorial McGraw-Hill, 2001) 602 páginas.