

# Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial

Martha C. Lafaurie

Administradora de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales, Universidad del Norte. Estudios de Marketing, Relaciones Públicas y Francés en el colegio Chateau Beau-Cedre, Montreux, Suiza.

---

## Resumen

La creciente competencia y la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos han puesto no sólo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en éstas. Tendencias, técnicas y nuevas filosofías apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá la permanencia de éstas en el contexto actual. Para contribuir a esto se han desarrollado un sin número de técnicas, herramientas, estrategias y filosofías para mejorar el desempeño organizacional, como son JIT (Just in Time), TQC (Total Quality Control), Mejoramiento Continuo, *Empowerment*, Planeación Estratégica, *Outsourcing*, Prospectiva Estratégica, *Benchmarking*, etc. las cuales algunas veces son implementadas y forman parte de la organización, mientras que otras sólo son utilizadas mientras están de moda.

Otro punto importante es que las organizaciones están creciendo al mismo tiempo en tamaño y servicios para satisfacer al cliente y se deben conservar como si fueran pequeñas, es decir, flexibles, alertas a las necesidades e interactivas en todo sentido. Lo anterior sugiere la necesidad de un análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial para destacar sus conceptos, ventajas, desventajas, características, aplicaciones y ejemplos, los cuales se describen en este trabajo.

**Palabras claves:** Herramienta estratégica, planeación estratégica, reingeniería, *benchmarking*, *outsourcing*, administración por calidad total, empoderamiento, justo a tiempo, mejoramiento continuo, prospectiva estratégica.

Fecha de recepción: 3 de septiembre de 2003

Fecha de recepción: 16 de octubre de 2003

### **Abstract**

*Increasing competitiveness and the great demands and requirements of consumers concerning quality, flexibility, speed, functionality and low costs have revolutionized not only organizations but also the people involved in them. New trends, techniques and philosophies aim to a future where the companies' abilities will be able to respond in a fast and decisive way to changes in order to assure their permanence. In this context several techniques, tools, strategies and philosophies have been developed to improve the performance of organizations. These include JIT (Just in Time), TQC (Total Quality Control), Continuous Improvement, Empowerment, Strategic Planning, Outsourcing, Strategic prospective, Benchmarking and others. Some of them are implemented and are part of the organization, but others are only used when they are in fashion.*

*Another point is that organizations are growing enormously in size and services in order to satisfy the client and at the same time, they should remain as if they were small, that is, flexible, alert to necessities and be interactive in every sense. The former suggest the need for a comparative analysis of the strategic tools most known in our enterprise fields in order to enhance their concepts, advantages, disadvantages, characteristics, applications and use of examples.*

**Key words:** Strategic tools, strategic planning, reengineering, benchmarking, outsourcing, total quality management, empowerment, just in time, continuous improvement, strategic prospective.

## **1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.1 Concepto**

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio y sus objetivos a largo plazo; identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

El origen de una empresa está ligado a una necesidad particular en un tiempo y circunstancias específicas. Estas condiciones, por lo general, tienden a cambiar, por lo tanto, las necesidades que cubre la empresa demandan una adecuada dinámica de adaptación. La planeación estratégica permite adaptar la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación. Se trata de diseñar el futuro, la imagen objetivo que sus directivos desean para ésta. En el proceso de planeación se detectan oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y debilidades vigentes de la empresa en un horizonte de análisis. Como resultado de esto se elabora un documento que contiene las líneas de acción que permitirán a la empresa consolidar una posición en su ambiente de desarrollo.

## 1.2 Ventajas

- Establece la dirección que deben seguir la empresa y sus unidades de negocio.
- Examina, analiza y discute sobre las diferentes alternativas posibles.
- La planificación facilita la posterior toma de decisiones.
- Supone mayores beneficios y menores riesgos.

## 1.3 Desventajas

- Dedicar mucho tiempo a la descripción de la empresa en vez de analizar el mercado, la competencia o la posición competitiva.
- Omite objetivos mensurables.
- A veces existe mucha negligencia en el análisis del mercado.
- No determina con precisión quiénes son “todos” los competidores reales y potenciales.
- El plan financiero previsto a medio plazo presenta desajustes debido a factores que no podemos controlar: fluctuaciones, inflación, crisis monetarias, etc.

## 1.4 Necesidad de aplicación

- La planeación estratégica está dirigida a las empresas o instituciones que necesiten redefinir o estructurar su plan estratégico, con el objetivo de lograr una mayor competitividad en un mercado dinámico como el colombiano.
- La planeación estratégica permitirá identificar la visión estratégica de la organización, dónde se establece, cuál es el objeto de la misma y qué es lo que se quiere de ella, al igual que se detectarán cuáles son sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- La planeación estratégica es necesaria para dirigir los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a largo plazo.

## 1.5 Características principales

- La planeación estratégica incluye periodos de revisión del plan.
- La utilización de *software* y técnicas de “simulación de escenarios” ayuda a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad.
- Determina bien todos los competidores reales y potenciales.

- Identifica los problemas o asuntos básicos en una situación empresarial.
- Ayuda a valorar el amplio espectro de las oportunidades y amenazas en el ambiente, así como las potencialidades y debilidades de una organización y sus directivos.
- Analiza las alternativas estratégicas apropiadas para diversas situaciones desde el punto de vista de los diferentes directivos que componen la asociación.
- Formula y selecciona de manera específica la acción para la ejecución de las estrategias elegidas.
- Ayuda a desarrollar las habilidades analíticas en materia de producción; finanzas, personal e investigación operativa.
- Las etapas básicas para llevar a cabo una adecuada planificación estratégica son:
  - Elaboración de un análisis ambiental
  - Fijar una dirección organizativa
  - Formular una estrategia organizativa
  - Ejecutar la estrategia de la organización
  - Ejercer el control

## 1.6 Ejemplo

El siguiente ejemplo fue suministrado por Alonso Borrero, quien conoció del caso mientras realizaba sus estudios en la Universidad de Oglethorpe, Atlanta:

Antes de los noventa la compañía Florida and Light Co. implementaba la administración por objetivos como método principal para lograr las metas corporativas; sólo se concentraba en el punto de vista de la compañía y se olvidaba del cliente. En 1991 introdujo el despliegue de políticas. Este despliegue, en su fase introductoria, proporcionó un proceso administrativo para alcanzar los objetivos corporativos; sin embargo, la compañía atacó demasiados problemas a la vez y sólo resolvió unos cuantos. Los objetivos no estaban dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes, esto se corrigió y se fue mejorando la administración con cada ciclo de despliegue: se concentraron en las necesidades de los clientes, revisaron el área administrativa, administraron transfuncionalmente e integraron el desarrollo de políticas y presupuesto.

## 2. REINGENIERÍA

### 2.1 Concepto

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos que permiten alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad o rapidez.

La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía y luego cómo debe hacerlo. Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras nuevas de realizar el trabajo. Reingeniería no es hacer mejoras marginales o incrementales sino dar saltos gigantes en rendimiento. Para muchas empresas la reingeniería es la única esperanza de librarse de los métodos ineficaces y anticuados de manejar los negocios. Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. La reingeniería tiene que concentrarse en un proceso fundamental del negocio, no en departamentos ni en otras unidades organizacionales.

### 2.2 Ventajas

- Volver a reunir a los trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización.
- La responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.
- Los equipos, formados por una o varias personas que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos.
- La educación continua pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.
- En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.
- Cambian los criterios de ascenso de rendimiento a habilidad.
- La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización.
- Al transformar los procesos, la reingeniería libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y exigente.
- Decisiones y cuestiones inter-departamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes.

- Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados.

### 2.3 Desventajas

- Trata de corregir un proceso en vez de cambiarlo, lo cual trae como consecuencia resistencia al cambio.
- Falta de concentración en los procesos.
- Desatiende los valores y las creencias de los empleados.
- Admite resultados de poca importancia.
- Abandona esfuerzo antes de tiempo.
- Limita de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería.
- Deja que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería.
- La reingeniería se realiza en medio de la agenda corporativa.
- Disipa la energía en un gran número de proyectos.
- Trata de diseñar cuando al director ejecutivo le faltan sólo dos años para jubilarse.
- No se distingue la reingeniería de otros programas de mejora.
- Se concentra exclusivamente en diseño.

### 2.4 Características principales

- *Varios oficios se combinan en uno*

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie, es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio que ejecute una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

- *Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales*

Esto significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración ya que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de satisfacer las necesidades del cliente a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos emplea-

dos para que encuentren formas innovadoras y creativas para reducir el tiempo del ciclo y los costos y a su vez entregar un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues los procesos integrados necesitan menos personas, lo cual facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

- *Los trabajadores toman decisiones*

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, ésta se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

- *Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural*

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas; se puede explotar la ejecución simultánea de tareas sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

- La “deslinearización” de los procesos los acelera en dos formas: 1) Muchas tareas se hacen simultáneamente. 2) Si se reduce el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se limita el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

- *Los trabajos tienen múltiples versiones*

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

- *El trabajo se realiza en el sitio razonable*

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas consiste en integrar partes relacionadas entre sí y que realizan unidades independientes. El cliente de un

proceso puede ejecutar parte del proceso o todo con el fin de eliminar los pasos laterales y los costos indirectos.

- Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso.
- *Se reducen las verificaciones y controles*  
Los procesos rediseñados hacen uso de controles sólo hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.
- *Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado*  
En vez de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados y demoran el punto en el que el abuso se detecta o examinan patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.
- *La conciliación se minimiza*  
Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.
- *Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto*  
Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los procedimientos son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un “defensor de oficio” del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.



- *Prevalen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas*

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Con el apoyo de la informática estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

## 2.5 Necesidad de aplicación

- Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

### *Clientes*

- Los clientes asumen el mando. Ya no tiene vigencia el concepto de “el cliente”; ahora es “este cliente”, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.
- Lo anterior es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas y los reclamos muchas veces se expresan en: “O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo”.
- Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.
- Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad acerca de los clientes es más difícil de aceptar, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

### *Competencia*

- Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucha más competencia y de clases muy distintas.

- La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas y europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas empresas del mercado.
- Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y proponen otras reglas para manejar sus negocios.

### *El cambio*

- La naturaleza del cambio también es diferente y éste se ha convertido en una constante. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación; los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente o pronto quedarán totalmente paralizadas.
- Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo está; lo que detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera de sus expectativas.

## 2.6 Ejemplo

Dariela Gentile, funcionaria de Bancolombia contribuyó con la siguiente información:

Bancolombia es una entidad bancaria que a raíz de la fusión entre el BIC y el Banco de Colombia decidió cambiar y mejorar todos y cada uno de sus procesos y unificarlos en uno solo con el fin de mejorar la atención y servicio al cliente. Adquirió un sistema que permitió conciliar operaciones, descentralizar los procesos, la toma de decisiones por parte de los trabajadores, etc. Este mejoramiento total del proceso podría tener como consecuencia la resistencia al cambio por parte del personal de la compañía. El banco cuenta con un departamento de investigación y desarrollo que busca el mantenimiento de este esquema y el mejoramiento en el futuro.

### 3. BENCHMARKING

#### 3.1 Concepto

Es un proceso sistemático y continuo de medición de productos, servicios, calidad y prácticas que se comparan con los de aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia y son reconocidas como líderes en la industria.<sup>1</sup>

Podemos observar que en esta definición se resalta el hecho de que *benchmarking* es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla en nuestra empresa resuelve los problemas de ésta. Por el contrario, es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria y, como sabemos, la industria está en un cambio constante y para adaptarse desarrolla nuevas prácticas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también mañana.

Otro de los puntos importantes que queda implícito es el hecho de que *benchmarking* no es una receta de cocina, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación.

Este proceso no sólo es aplicable a las operaciones de producción; también puede aplicarse a todas las fases del negocio, desde compras hasta los servicios post venta, por lo que *benchmarking* es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones, hasta el punto de ser los mejores en la industria, observando aspectos tales como la calidad y la productividad en el negocio.

En conclusión, es importante el hecho de que este proceso se concentra en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas líderes en la industria. Ésta es por tanto una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse sólo internamente a comparar nuestras operaciones sobre la base de estándares impuestos externamente por las empresas líderes del negocio o aquellas que tienen la excelencia dentro de la industria.

---

<sup>1</sup> Extraída del libro *Benchmarking* de Bengt Kallöf y Svante Östblom y de la definición suministrada por David T. Kearns, director general de Xerox Corporation.

### 3.2 Ventajas

- Estimula de una manera objetiva la revisión de procesos, prácticas y sistemas.
- Descubre y pliega las interconexiones entre las partes de la organización.
- Despierta el sentido competitivo de las unidades mediocres.
- Proporciona información específica externa sobre métodos de operación.
- Origina preguntas e identifica de manera potencial los mejores caminos para operar.
- Supera la barrera del síndrome “no fue inventado aquí”, para lograr el cambio.
- Suministra soporte a los propósitos para hacer el cambio.
- Presenta una tarea común para mejorar los procesos.

### 3.3 Desventajas

- Entre las desventajas más importantes está el costo en que incurre el llevar a cabo este proceso. Un buen proceso consiste en que se incorporen todos los costos del negocio: personal, operación, servicios. Habrá ganancias, pero las utilidades serán la red entre la contabilidad y los impuestos.
- Un sólo costo de producción no es el mejor costo para llevarlo a cabo. Es necesario manejar los costos como si fueran préstamos y amortizarlos conforme se avance.
- La empresa debe tener la capacidad para poder elegir de manera correcta el proceso de *benchmarking* que mejor se acomode a sus necesidades y requerimientos.
- Se debe poseer habilidad para identificar qué funciones tienen mayores influjos para diferenciar a la organización de la competencia.
- Convencer o lograr la cooperación de la compañía escogida para realizar el estudio y hacer que funcione como un socio de *benchmarking*.

### 3.4 Características principales

- *Benchmarking* es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.

- Sirve para hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Expresa un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo en equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios con el fin de permanecer competitivos y evitar el interés personal o individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.
- Este método asume que si un producto determinado (A) es capaz de producir un número determinado de productos  $X(A)$  con una determinada cantidad de insumos  $Y(A)$ , entonces todos los demás productores deben poder producir con la misma eficiencia. Por esto si un productor es más eficiente que los demás en determinado proceso y otro es más eficiente en otro proceso distinto, se pueden intercambiar los mejores procesos y llegar a un producto virtual con las mejores características de cada uno de los productores.

### 3.5 Necesidad de aplicación

- Al analizar otras organizaciones se hace una ineludible comparación con la propia y se adopta un nuevo punto de vista, una óptica diferente. Esta situación abre perspectivas y amplía horizontes ya que señala una gama de nuevas posibilidades en lo referente a las acciones que se deben seguir para mejorar los servicios, productos o aspectos en estudio.
- Hay muchas compañías en Estados Unidos que lo están implementando. Muchos ejecutivos senior están empezando a descubrir que los procesos y las formas de administrar suministros pueden ser una estrategia en el futuro de sus empresas. Por consiguiente, en la actualidad existen muchas compañías que cuentan con la oportunidad de tener profesionales encargados de administrar en forma eficiente los recursos. Sin embargo, en algunas ocasiones, ellos no son conscientes de los nuevos conceptos y de sus aplicaciones.
- Muchas organizaciones creen que el *benchmarking* puede ayudar a la estrategia y a los objetivos tácticos y mencionan el incremento en el servicio al cliente

como el mayor beneficio (91%) y un 83 % piensa que podría ayudar a reducir los costos de operación e implantar ventajas competitivas. Estos datos provienen de un estudio llevado a cabo por Warwick Business School. Por otro lado, el 70% de los encuestados usan este proceso como un distintivo competitivo y el 62.5% lo utiliza como un proceso establecido y continuo.

- El proceso de *benchmarking* en servicios financieros eleva significativamente el servicio al cliente.
- Si no se conduce el proceso en forma adecuada, éste será erróneo y causará grandes pérdidas para la organización. Puede ser un proceso largo que cueste mucho tiempo. Para tener una óptima relación costo/ beneficio es necesario el apoyo de la alta dirección en su totalidad, lo cual no implica el éxito del proceso de *benchmarking*. Este proceso puede hacer que la empresa se enfoque en una dirección equivocada.

### 3.6 Ejemplo

La gerente regional de Suvalor, Ana Elvira Méndez, colaboró con información para brindar este ejemplo:

Dentro de Suvalor, entidad financiera que se dedica a la captación de dineros, se está “monotonizando” el producto que se ofrece y los clientes piden diferentes opciones a las de los CDT. Para resolver esto la empresa ha contratado un grupo de especialistas que está sondeando el mercado, con el fin de obtener información de la competencia sobre qué alternativas de captación ofrecen, el manejo operativo del producto, el impacto que ha tenido en el mercado cada uno de los productos del competidor y cómo es el desenvolvimiento de los factores que intervienen en esos productos. Después de analizar cada uno de los productos de los competidores se optó por escoger los factores positivos y más atractivos para los clientes de cada uno de ellos y se proyecta ofrecer el nuevo producto, renovado, de mayor competitividad y alternativas, a los clientes de la compañía.

## 4. *OUTSOURCING*

### 4.1 **Concepto**

Consiste en contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

La compañía contratante logrará, en términos generales, una “funcionalidad mayor” a la que tenía internamente con “costos inferiores” en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las empresas con su contratista.

### 4.2 **Ventajas**

- Rebaja en los costos totales de los bienes y servicios adquiridos.
- Mejora en la calidad del servicio obtenido en comparación con el que existía antes.
- Los trabajadores de la compañía pueden dedicar su tiempo al verdadero objeto de su negocio.
- Atención especializada, lo cual permite un trabajo en equipo con el departamento de organización y métodos para mejoramiento o eliminación de procesos.
- Suministros al sitio indicado por el cliente.
- Un solo estado de cuenta total que indica los consumos por cada centro de costo o puesto de trabajo. Esto sólo es posible mediante la implantación del EDI, intercambio electrónico, gracias a la conexión en red que posee.
- Alianzas estratégicas.
- Reducción de espacio.

- Seguridad y confianza. Se tendrá la seguridad de contar con un proveedor integral que mantendrá un inventario para realizar suministros de más de 6.000 referencias para aseo, cafetería equipos y muebles de oficina de las marcas preferidas en el mercado.

#### 4.3 Desventajas

- No negociar el contrato adecuado.
- Elección del contratista de manera que éste no asimile el ritmo de las políticas de la compañía.
- Puede quedar la empresa en mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Incrementa el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- No existe control sobre el personal del contratista.
- Escape de información de la empresa, por parte del contratista.
- Rutinización de los procesos que son entregados para el manejo.

#### 4.4 Características principales

Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

Busca resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo.

La subcontratación tiende a usarse para proyectos o componentes de proyectos específicos que deben ser ejecutados normalmente en corto plazo. Los convenios de *outsourcing* tienen mayor alcance puesto que son la delegación de la administración de actividades que tienden a firmarse por períodos entre 3 y 10 años; no se orientan sólo a labores de bajo nivel y eventualmente, entregan actividades no esenciales y repetitivas, pero también pueden llegar a ser una asociación donde se comparte el riesgo y las utilidades.

Abarca diferentes áreas de la empresa: infraestructura computacional, operación de telecomunicaciones, diseño, implantación y administración de redes, administración y atención de contingencias de centros de cómputo, administración de datos y bases de datos, recursos humanos, aplicaciones y consultoría.



#### 4.5 Necesidad de aplicación

- Reducir o controlar el gasto de operación. En un estudio realizado por el *Outsourcing Institute* se encontró que las compañías redujeron costos en un 90 %.
- Disponer de los fondos de capital. El *outsourcing* reduce la necesidad de incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.
- Tener acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control. El *outsourcing* es definitivamente una excelente herramienta para tratar esta clase de problema.
- Permite a la compañía enfocarse más ampliamente en asuntos empresariales.
- Tener acceso a las capacidades de clase mundial. Por la misma naturaleza de sus especializaciones los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de la clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Acelerar los beneficios de reingeniería.
- Compartir riesgos.
- Destinar recursos para otros propósitos.
- El *outsourcing* es aplicable a diferentes áreas de la organización, como por ejemplo, personal, compras, mercadeo, etc.

#### 4.6 Ejemplo

Los datos para estructurar este ejemplo fueron fundamentados por un funcionario del departamento de tesorería de Promigas.

Dentro del departamento de tesorería de Promigas, sociedad anónima que se dedica al transporte de gas, existe la División de Acciones y Dividendos. Al comenzar la emisión de acciones la empresa no tuvo problemas ya que era una actividad manejable. Se tenían alrededor de 5 accionistas y 700 títulos. Como la compañía ha dado buenos resultados y se ha convertido en una empresa atractiva en la bolsa de valores, y adicionalmente hubo revalorización de patrimonio y entrega de dividendos en acciones, se presentó un incremento en el número de accionistas. Los títulos pasaron a ser más de 50.000 por lo cual ya no se tiene un cubículo dentro de tesorería, sino una sección completa para el manejo de los dividendos y acciones; como el negocio de la empresa no es manejar acciones se propuso que el Depósito Centralizado de Valores Deceval manejara este proceso en su totalidad con la consecuente disminución de los costos para la compañía hasta en un 70%. Se aceptó la propuesta y en este momento ya se están realizando los empalmes pertinentes con esta compañía y concretando las últimas negociaciones.

## 5. ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL

### 5.1 Concepto

Es la formulación y aplicación de estrategias y políticas para ayudar a que la compañía logre niveles de excelencia respecto a las características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas.

En la actualidad los ejecutivos de alto nivel consideran que mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecen es su prioridad número uno. Las compañías no tienen otra opción que adoptar la administración de la calidad total<sup>2</sup> (TQM: Total Quality Management) si pretenden mantenerse competitivas y seguir siendo rentables.

Existe una conexión íntima entre calidad del producto y de servicio, satisfacción del consumidor y rentabilidad de la compañía. Niveles superiores de calidad dan por resultado niveles altos de satisfacción de los consumidores y, al mismo tiempo, sustentan precios más altos y con frecuencia costos más bajos. Por tanto,

---

<sup>2</sup>Esta sigla fue inspirada por un pequeño grupo de expertos en calidad y el estadounidense W. Edwards Deming es el más destacado.

los programas de mejoramiento de la calidad (QIP: Quality Improvement Programs) por lo general incrementarán la rentabilidad.

Las empresas buscan elevar sus índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad lo que obliga a los gerentes a adoptar modelos de administración participativa, que toman como base central el elemento humano y el desarrollo del trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios cada vez más rápidos, eficientes y de mejor calidad a todo nivel. La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino a la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial; la empresa es vista como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico, están comprometidos con los objetivos empresariales.

## 5.2 Ventajas

- Análisis de procesos, lo cual permite el mejoramiento de éstos al compararlos con los de la competencia.
- Los resultados son visibles en un menor tiempo.
- Reducción de costos proporcional a la reducción del volumen de materias inproductivas o defectuosas.
- Mejoría permanente en el proceso organizacional.
- Estrecho contacto con el consumidor lo que permite satisfacer de la mejor manera las necesidades.

## 5.3 Desventajas

- Cuando se trabaja en diferentes secciones de la organización muchas veces se aísla el trabajo de un área con las otras.
- Presenta un alto costo para la compañía.
- En muchas ocasiones el proceso se hace extenso.

## 5.4 Características principales

- Enfoque centrado en el cliente. El cliente incluye no sólo a personas externas que adquieren los productos o servicios, sino clientes internos (como el personal) que interactúan y sirven a otros dentro de la organización.

- Preocupación por la mejora continua. La ACT es el compromiso de nunca estar satisfechos. “Muy bien” no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.
- Mejorar la calidad de todo lo que la organización hace. Se emplea una definición muy amplia de la calidad, que no sólo se relaciona con el producto final, sino con la forma en que la organización maneja entregas, la rapidez con que responde a una queja, la cortesía con la cual se contestan los teléfonos, etc.
- Medición exacta. Se utilizan técnicas estadísticas para medir cada variable crítica en las operaciones de la organización, que son comparadas con estándares a fin de investigar los problemas y eliminar sus causas.
- Delegación de autoridad a los empleados. La administración por calidad total incluye al personal de línea en el proceso de mejoras. Los equipos son utilizados como vehículos de delegación de autoridad para encontrar y solucionar problemas.

### 5.5 Necesidad de aplicación

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, lo cual hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

Esta técnica gerencial puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

### 5.6 Ejemplo

El siguiente ejemplo fue obtenido de un libro de administración especializado en estrategias administrativas y marketing:

Empresas como GM, Ford y Chrysler construyeron productos que muchos consumidores rechazaron. Más aún, cuando se sumaron los costos de los rechazos, la reparación de trabajos mal hechos, el regreso de productos a la fábrica y los controles costosos para identificar los problemas de calidad, los fabricantes estadounidenses resultaron menos productivos que muchos de sus

competidores extranjeros. Los japoneses demostraron que era posible que los fabricantes de la más alta calidad, también fueran al mismo tiempo los productores con los costos más bajos. Los fabricantes estadounidenses de la industria automovilística y otras pronto reconocieron la importancia de la administración por calidad total y adoptaron muchos de sus elementos básicos, como los grupos de control de calidad, el mejoramiento de procesos, el trabajo en equipo, las mejores relaciones con proveedores y la atención de las necesidades y deseos de los consumidores.

## 6. EMPODERAMIENTO

### 6.1 Concepto

Es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y personal, a través de la comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización. Esta nueva forma de administración permite alcanzar los beneficios óptimos de la tecnología de la información. Los miembros, equipos de trabajo y la organización tendrán completo acceso y uso de la información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos que permite que la información sea compartida por todos. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en donde está siendo ineficiente.

Sin duda alguna ésta es una buena estrategia, pero por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada; involucra un gran esfuerzo de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo trae esfuerzos y sacrificio, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, mayor eficiencia y calidad en todos los aspectos de la organización

## 6.2 Ventajas

- Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.
- Proporciona un mejor ambiente para sus integrantes, mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.
- Las decisiones llegan a la gente que está en el frente.
- Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo ya que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional.
- La gente con empoderamiento tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa.

## 6.3 Desventajas

- Compartir la responsabilidad con la gente no significa abandonar la responsabilidad, y muchas veces puede llegar a ocurrir.
- Si la comunicación se frena pueden sobrevenir consecuencias negativas como confusión, tensión, reducción de la productividad, resentimiento, frustración e incapacidad de los empleados para realizar el trabajo.
- Los trabajadores pueden ser renuentes a los cambios.
- Es una labor que es difícil de cuantificar y no podría medirse el aporte de este proceso a los resultados de la compañía.
- Puede llegar a confundirse la toma de decisiones de algunos empleados con su propio liderazgo y perderse el control jerárquico dentro de la empresa.

## 6.4 Características principales

- En primera instancia tenemos lo que se refiere a las relaciones con el personal.

Éstas deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

- En segundo lugar está la disciplina. El empoderamiento no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado que permita desarrollar sus actividades adecuadamente, la definición de roles, es decir, determinar perfectamente el alcance de las funciones y responsabilidades de la gente. Esto permite que el personal siempre sepa cuál es su situación.
- El compromiso debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: la lealtad hacia el personal para que sean leales con la dirección, la persistencia en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que la gente lo viva y lo haga de la manera en que les es transmitido; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.
- Para implantar el sistema de empoderamiento en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura del trabajo y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.
- El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo, sin embargo debe convertirse en una filosofía de acción, que impregne a la cultura laboral y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

## 6.5 Necesidad de aplicación

- La creciente competencia en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en éstas.
- Tendencias, técnicas y nuevas filosofías apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá su permanencia en el contexto actual.

- Otro punto importante que se debe destacar es que las organizaciones están creciendo en tamaño y servicios para satisfacer al cliente y, a su vez, deben conservarse como si fueran pequeñas, flexibles, alertas a las necesidades e interactiva en todo sentido. Lo anterior sugiere otro tipo de administración: EMPODERAMIENTO.
- En la actualidad las organizaciones luchan por implementar en su negocio un proceso de cambio, administración estratégica y otro tipo de filosofías. La implementación exitosa depende, en gran parte, de la curva de aprendizaje y de la resistencia al cambio de ésta. Todavía, de alguna manera, se utiliza el tradicional entrenamiento de cursillos por unas cuantas semanas que sólo formarían parte de un currículo y no del desempeño diario de la organización. Es necesario que las organizaciones reconozcan la necesidad de utilizar herramientas flexibles como el empoderamiento, que se puedan implementar con rapidez y que muestren resultados en el menor tiempo posible.

## 6.6 Ejemplo

Este ejemplo fue suministrado por Pilar Juliao, Subgerente Regional de Protección:

En Protección S.A., compañía que posee un numeroso paquete de clientes individuales y corporativos y adicionalmente es muy comercial, se analizó que debido a la falta de conocimiento de los empleados se estaban perdiendo no sólo una gran cantidad de clientes por mal servicio sino mercado potencial. Se decidió entonces realizar un plan de capacitación a nivel nacional en cada una de las sedes de la compañía para que desde el nivel más bajo hasta el más alto se capacitara acerca de las ventajas que poseía la empresa a nivel tecnológico, sistemático, administrativo y operativo y los servicios que ofrecía al cliente. Después de estas capacitaciones se espera respuesta satisfactoria de cada uno de los empleados, así como una retroalimentación de éstos respecto a qué falta por mejorar, qué nuevas ideas sería bueno estudiar o qué se debe cambiar a partir de lo que ya se conoce de la empresa.



## 7. JUSTO A TIEMPO

### 7.1 Concepto

Filosofía industrial que consiste en la eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución.

Una de las problemáticas más comunes en la planeación de la producción es generar lo necesario en el tiempo necesario, sin sobrantes ni faltantes. Para lograr esto se requiere un plan flexible que pueda ser modificado rápidamente.

Un plan de producción es influenciado tanto a nivel externo como interno. Las condiciones del mercado cambian constantemente y para responder a estos cambios se deben dar instrucciones al área de trabajo. Si se quiere producir en un sistema Justo a Tiempo, las instrucciones de trabajo debe ser dadas de manera constante, en intervalos de tiempo variados, en el área de trabajo acerca de cuánto y cuál producto producir en determinado momento. Las instrucciones pueden ser dadas conforme se van necesitando, ya que no es conveniente hacer órdenes de producción muy grandes para prevenir las variaciones en la demanda del mercado porque podríamos quedar cortos o largos de producto. De igual manera, no es conveniente hacer órdenes unitarias; lo más favorable es hacer órdenes de lotes pequeños. Éste es el concepto fundamental.

Es muy importante que los trabajadores sepan qué están produciendo, qué características tiene el producto, así como qué van a producir después y qué características tendrá.

### 7.2 Ventajas

- Reducción en tiempo de producción
- Aumento de productividad
- Reducción en costo de calidad
- Reducción en precios de material comprado
- Reducción del tiempo de alistamiento
- Reducción en los niveles de inventario
- Reducción en WIP (work in process)
- Flexibilidad en la calendarización de la producción y la producción.

- Trabajo en equipo, círculos de calidad y autonomía (decisión del trabajador de detener la línea)
- Provee información rápida y precisa
- Evita sobreproducción
- Minimiza desperdicios

### 7.3 Desventajas

- Se requiere excesivo control dentro de cada uno de los procesos.
- Cada operario debe convertirse en administrador de su propia labor, lo cual es una tarea difícil que requiere mucho tiempo de concientización.
- No se posee un plan de contingencia para los proveedores debido a que éste es único.
- Se deben suministrar instrucciones constantemente al área de trabajo.
- Reducción en los tamaños de lotes de producción que muchas veces no resaltan beneficiosos para las empresas.

### 7.4 Características principales

- *Equilibrio, sincronización y flujo*  
El flujo podría definirse como la cantidad mínima posible en el último momento posible y la eliminación de existencias. Esta es una manera más eficaz de producir las cosas. El flujo es de importancia primordial y éste se obtiene mediante el equilibrio. La noción de flujo introduce a su vez los conceptos de tiempo de ciclo, carga nivelada y frecuencia.
- *Calidad: "Hacerlo bien la primera vez"*  
Consiste en hacer las cosas bien en todas las áreas de la organización desde el comienzo del proceso de producción.
- *Tiempo de alistamiento*  
Es el tiempo que se requiere para pasar de un producto de calidad a otro producto de calidad. Prepara el camino para los demás elementos del JAT.

### 7.5 Necesidad de aplicación

- Hace evidentes las situaciones anormales cuando surgen por averías de máquinas y defectos del producto.

- Se logran reducciones en el stock, lo que termina con el rol de inventarios como amortiguador frente a las inestabilidades de la producción. Esto pone al descubierto los procesos infracapacitados y los que generan anomalías y simplifica el descubrimiento de los puntos que requieren mejora. La eficiencia global se incrementa concentrándose en los elementos débiles (Teoría de Restricciones).
- Una de las funciones es la de transmitir la información del proceso anterior para saber cuáles son las necesidades del proceso actual.
- Los beneficios más comúnmente listados del uso de JIT son: reducción de tiempos, reducción de inventario, reducción de espacio de trabajo, aumento de la calidad, incremento en la utilización de equipo y aumento en la rotación de inventario.
- La reducción del tamaño de lote ha sido un medio para llevar a cabo tales mejoras.
- El JAT es una técnica que sirve para solucionar una de las problemáticas más comunes en la planeación de la producción que es producir lo necesario en el tiempo necesario, sin sobrantes ni faltantes.

## 7.6 Ejemplo

El siguiente ejemplo fue presentado por la autora después de investigar a fondo los conceptos de JAT:

Al evaluar la planta física de Empaques Transparentes se encontró que existen demasiados inventarios en proceso: producto terminado, materia prima, etc. Al preguntar la razón, producción responde que como ventas no ha sido eficiente la materia producida se queda en stock. Adicionalmente, afirman que la situación no causa problema ya que éste es un producto no perecedero que podrá ser vendido más adelante y que simplemente se está cumpliendo con el ciclo de producción exigido por la gerencia. En reunión de grupo directivo surgió la idea de crear un método que permitiera reducir el stock al mínimo en cada uno de los inventarios, aumentar la calidad del producto y trabajar acordada y sistematizadamente todos los departamentos de la compañía, para así responder de manera necesaria, exacta y eficiente a las requisiciones de los clientes. Se pensó

en Justo a Tiempo porque aplicaba de la manera más adecuada. Se contrató entonces la ayuda de dos ingenieros industriales para la realización del proyecto.

## 8. MEJORAMIENTO CONTINUO

### 8.1 Concepto

Según James Harrington (1993), mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Lo que va a cambiarse y cómo va a cambiarse depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994) define el mejoramiento continuo como la conversión a un mecanismo viable y accesible para que las empresas de los países en vías de desarrollo estén en condiciones de cerrar la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994) considera el mejoramiento continuo como una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994) define el mejoramiento continuo como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización y a lo que se entrega a clientes.

Según la óptica de Eduardo Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante que será llamado mejoramiento continuo, una fórmula de administración en la cual la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

El mejoramiento continuo 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.

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. 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 que utilizan de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica es posible que las organizaciones crezcan dentro del mercado y obtengan un liderazgo.

Para llevar a cabo el mejoramiento continuo de una compañía dicho proceso debe ser económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta, y acumulativo, esto es 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.

## 8.2 Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Se consiguen mejoras y resultados visibles en un corto plazo.
- Si existe reducción de productos defectuosos se evidencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

## 8.3 Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la empresa, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de los integrantes de la organización a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se constituyen en un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

## 8.4 Características principales

- *Compromiso de la alta dirección*  
El proceso de mejoramiento comienza desde los principales directivos y progresa conforme al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejores.
- *Consejo Directivo del Mejoramiento*  
Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.
- *Participación total de la administración*  
El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.
- *Participación de los empleados*  
Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.
- *Participación individual*  
Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean evaluados y se les reconozcan sus aportes personales en beneficio del mejoramiento.
- *Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos)*  
Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

- *Actividades con participación de los proveedores*  
Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tener en cuenta las contribuciones de los proveedores.
- *Aseguramiento de la calidad*  
Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.
- *Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo*  
Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo y después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes detallados a corto plazo, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.
- *Sistema de reconocimientos*  
El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta y realicen un importante aporte al proceso de mejoramiento.

## 8.5 Necesidad de aplicación

- Brinda a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.
- Representa un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- Permite demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- Permite al equipo desarrollarse ampliamente y emprender acciones correctivas.
- Un elemento clave del proceso de mejoramiento es que el diseño resulte muy creativo y bien analizado.

## 8.6 Ejemplo

El siguiente ejemplo fue obtenido de un alto funcionario de la empresa Acesco:

Acesco es una empresa de producción de láminas de metal, en cuyo proceso existen varias etapas. Se quiere mejorar dicho proceso en toda su extensión, para ello se creó un equipo de revisión dentro de la compañía el cual tuvo la función de mejorar cada uno de los pasos, desde el inicio del ciclo de producción hasta su finalización. Con esto se buscó obtener mejor calidad, disminución del número de defectuosos y efectividad del proceso. El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

## 9. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

### 9.1 Concepto

La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo, cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen a las metas convenientes o deseadas.

La prospectiva estratégica desarrolla un conjunto de métodos escrutables, explícitos, analizables y explicables. Hay métodos cuantitativos y cualitativos; los primeros son más conocidos porque se aplican en las disciplinas económicas (Teoría Económica y Economía Política), los segundos son típicos de la investigación socioeconómica cualitativa. La prospectiva requiere un enfoque multidisciplinario, por tanto se utilizan los métodos que se consideran idóneos en función de la naturaleza de la temática objeto de estudio.

### 9.2 Ventajas

- Dirigida a esclarecer la acción presente
- Reduce la incertidumbre
- Se responde proactivamente ante la competencia



- Contribuye a percibir nuevas oportunidades de negocio
- Se pueden lograr ventajas competitivas
- Permite definir un futuro mejor: un futuro lejano más conveniente (antifatal), sobre todo cuando se trata de cambios tecnológicos que nos permitan superar tanto las necesidades inmediatas como las demandas futuras
- Aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación, de apoyo a la toma de decisiones, definición de prioridades y asignación de recursos.
- Impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro

### 9.3 Desventajas

- El entorno que rodea a las empresas y a las organizaciones ya no es tan estable, ni se caracteriza por las certezas que permitían desenvolver la actividad con planteamientos rígidos; ahora prima la inestabilidad y la incertidumbre.
- La alta velocidad de cambio, creciente complejidad del sistema social, interacción entre los distintos fenómenos y la incertidumbre sobre los probables cursos de acción.
- Los avances que actúan en favor de un sistema descentralizado y desconcentrado, los cambios en las orientaciones del Estado, la presencia del mercado como “regulador” de las contingencias sociales y el surgimiento de inéditas formas organizacionales de la sociedad civil.
- La internacionalización de la economía o globalización: “economía-mundo” y como consecuencia de ello la interconexiones transculturales, es decir, interfaces, diálogos y antagonismos entre una gran diversidad de naciones.

### 9.4 Características principales

- Su objeto es mejorar la toma de decisiones enfocadas al futuro y su fin fundamental es reducir la incertidumbre y sus riesgos asociados.
- Es una herramienta en donde el futuro explica el pasado.
- Las técnicas prospectivas, tales como, tempestad de ideas, análisis estructural, juego de actores, matrices de impacto cruzado y escenarios se utilizan dentro de un análisis en particular
- También se distinguen dos grandes clases de escenarios:

1. *Exploratorios*: se parten de tendencias (de enmarcamiento) pasadas y presentes y conducen a un futuro verosímil (posible).
2. *De anticipación o normativos*: se construyen sobre imágenes diversas del futuro y pueden ser deseables o, por el contrario, temidos.

Los escenarios se construyen, en términos generales, a través de:

- i) Delimitación del sistema, constituido por el fenómeno o problema que se va a estudiar y su contexto, el horizonte temporal del estudio y la formulación de algunas conjeturas iniciales sobre las variables esenciales, internas y externas.
- ii) Análisis retrospectivo del fenómeno, indagando sus mecanismos evolutivos, invariantes (factores que pueden considerarse constantes en el horizonte temporal determinado) y tendencias profundas a largo plazo.
- iii) Examen de las estrategias de los actores, considerando tanto los elementos estables como los indicios de cambio.
- iv) Exploración de indicios que revelen un hecho transformador: *Germen de cambio*, diseño de escenarios probables y alternos.
- v) Elaboración de escenarios alternativos (propiamente), a partir de las evoluciones más probables de las variables esenciales, la interacción y negociación de los actores y las transformaciones que pueden emerger.
- vi) Después de la construcción de los escenarios pueden considerarse su formulación cuantitativa y determinarse sus probabilidades relativas.

## 9.5 Necesidad de aplicación

Las empresas necesitan tomar decisiones importantes que trasciendan el corto plazo. Las decisiones importantes requieren planteamientos a largo plazo, futuristas y, de ser posible, anticipatorios, que tengan en cuenta las evoluciones posibles de los factores clave del entorno donde se desarrolla la empresa.

Es evidente que las empresas se mueven en marcos de competencia cada vez mayores, salvo algunas excepciones de carácter oligopolístico a las cuales se les establecen límites cada vez más restringidos para que se abran a la competencia. De otra parte, los mercados –aunque con muchas dificultades– se van abriendo cada vez más, de modo que lo que para unos es una oportunidad, para otros implica una amenaza. En todo caso, las empresas han de estar en actitud de vigía enfocando su visión hacia lo que vendrá. Esto no significa una actitud negativa, sino al contrario, una actitud de visión clara del futuro que hay que construir

desde el presente y que, por tanto, debe explorarse sistemáticamente y con método riguroso a fin de reducir la incertidumbre; sólo así las decisiones de calado estratégico serán válidas y subsistentes.

## 9.6 Ejemplo

La subgerente regional de un fondo de pensiones, Pilar Juliao, brindó la siguiente información:

Las diferentes empresas administradoras de fondos de pensiones están sujetas a los cambios establecidos constantemente por la ley, por lo cual deben tener un departamento especializado en el análisis de futuras reformas políticas que podrían afectarlos, para así poder enfrentar a sus clientes y realizar estrategias que mantengan al producto competitivo.

### ANÁLISIS COMPARATIVO EN ESQUEMA DE MATRICES

A continuación se presenta un esquema de matrices con el fin de simplificar el análisis comparativo de las herramientas estratégicas que existen en nuestro medio. De esta manera podemos estudiar y comparar de manera rápida y concisa las diferencias y similitudes que presentan las diferentes estrategias. Esto nos ayuda enormemente a la hora de tomar decisiones en cuanto a qué estrategia es la más adecuada y la que se aplica de mejor manera a determinada empresa.

SEMEJANZAS	
ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD	OUTSOURCING
Realiza mediciones de tipo estadístico para obtener resultados	
Prestación de un mejor servicio al cliente	
Disminución de pérdidas para la compañía	
Mejoramiento de los procesos	

DIFERENCIAS	
ADMINISTRACION POR CALIDAD	OUTSOURCING
Enfoque basado en la satisfacción al cliente	Enfoque basado en disminución de costos
Delega autoridad a los empleados	Despoja de responsabilidades al empleado
Asume riesgos	Comparte riesgos
Tiempo de duración de largo plazo	Tiempo de duración de corto plazo

**SEMEJANZAS**

**REINGENIERÍA      OUTSOURCING**

Los trabajos se realizan en el sitio razonable
Las conciliaciones se minimizan
Se reducen al máximo verificaciones y controles
Varios oficios se reducen a uno solo

**SEMEJANZAS**

**EMPODERAMIENTO      OUTSOURCING**

Busca el mejoramiento de las utilidades: uno de manera implícita y el otro de manera directa
En ambas estrategias la información es una herramienta clave
En ambos se delegan funciones y actividades

**SEMEJANZAS**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA      OUTSOURCING**

Filosofía basada en objetivos, uno de la empresa y otro de lo que se quiere lograr
Omisión de objetivos mensurables
Ayuda a enfocar el objeto principal de la compañía

**DIFERENCIAS**

**REINGENIERÍA      OUTSOURCING**

Resistencia al cambio por parte del trabajador	No hay resistencia al cambio
Asume riesgos	Comparte riesgo
Los trabajadores toman decisiones	No hay ingerencia de los trabajadores de la organización
Los procesos tienen múltiples versiones	Los procesos son de versión única

**DIFERENCIAS**

**EMPODERAMIENTO      OUTSOURCING**

Crear habilidades para los trabajadores	No es necesario
Asume riesgos	Comparte riesgo
Existen muchísimas fuentes de retroalimentación para el mejoramiento	Existe una sola fuente de retroalimentación para el proceso
Es un sistema de valores y creencias	Es un programa de principio a fin

**DIFERENCIAS**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA      OUTSOURCING**

Disminución de los costos de manera indirecta	Disminución de los costos de manera directa
Asume el riesgo	Comparte riesgo
Se requiere un análisis del entorno y de la compañía en general	Sólo se requiere un análisis de los factores que intervienen en el proceso que se analice
Dirigido a empresas que quieren redefinir o estructurar su plan estratégico	Dirigido a resolver problemas funcionales y/o financieros de un problema específico

SEMEJANZAS	
MEJORAMIENTO CONTINUO	OUTSOURCING
Se consiguen mejoras en el corto plazo	
Eliminan procesos repetitivos y rutinarios	
Reducción en los costos	
Dirigen a la compañía hacia la competitividad	
Aumenta la productividad	

DIFERENCIAS	
MEJORAMIENTO CONTINUO	OUTSOURCING
Enfoque para mejorar el producto y proceso	Mejoramiento sólo del proceso
Asume riesgos	Comparte riesgo
Cambio en toda la organización	Cambio en una área o sección
Se deben realizar inversiones importantes	Inversiones pequeñas

SEMEJANZAS	
JUSTO A TIEMPO	OUTSOURCING
Provee información rápida precisa	
Reducción de trabajos en proceso	
Reducción en los costos	
Enfoque al mejoramiento de la calidad en los procesos	

DIFERENCIAS	
JUSTO A TIEMPO	OUTSOURCING
Reducción de inventarios	Eliminación total de inventarios
Requiere capacitación	No requiere capacitación
Asume el riesgo	Comparte el riesgo
Flexibilidad inmediata de los procesos	Se pierde el control del proceso

SEMEJANZAS	
BENCHMARKING	OUTSOURCING
Aumenta la competitividad	
Resuelven problemas funcionales y financieros	
Seguridad y confianza en los resultados del mejoramiento del proceso	

DIFERENCIAS	
BENCHMARKING	OUTSOURCING
Proceso muy largo	Proceso corto
Análisis de muchísima información	No requiere análisis de información
Asume el riesgo	Comparte el riesgo
Adaptabilidad a las necesidades o requerimientos de las directivas	No hay tipo de adaptabilidad, se acepta desde un inicio

**SEMEJANZAS**

**ADMINISTRACIÓN  
POR CALIDAD**

**BENCHMARKING**

Analizan la competencia para mejorar diferentes factores del producto o servicio
Utilizan técnicas de estadísticas para medir cada variable
Buscan básicamente la mejora en la calidad del producto
Buscan generar valor y satisfacción a los clientes

**DIFERENCIAS**

**ADMINISTRACIÓN  
POR CALIDAD**

**BENCHMARKING**

Busca información dentro y fuera de la empresa	Busca información fuera de la empresa
Trabajo se inicia a partir de las necesidades de los clientes	Trabajo se inicia a partir de las necesidades de la empresa
Filosofía de administración que es impulsada por la mejora continua	El proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores

**SEMEJANZAS**

**REINGENIERÍA**

**BENCHMARKING**

Ambos buscan las mejoras a nivel de calidad del producto y servicio al cliente
Despiertan el sentido competitivo de las unidades mediocres
Procesos de descubrimiento, experiencia y aprendizaje
Puede haber renuencia al cambio por parte del personal de la compañía

**DIFERENCIAS**

**REINGENIERÍA**

**BENCHMARKING**

Revisión fundamental y rediseño radical de un proceso o conjunto de los mismos	Proceso de comparación de la compañía frente al entorno
Aplicación no muy práctica de la herramienta	Aplicación de manera más práctica
Completa información sobre situación actual del problema	La información que se tenga de la situación actual puede no ser la suficiente

**SEMEJANZAS**

**EMPODERAMIENTO**

**BENCHMARKING**

Mejoramiento enfocado hacia la calidad
Trabajador renuente a los cambios

**DIFERENCIAS**

**EMPODERAMIENTO**

**BENCHMARKING**

Filosofía enfocada hacia los empleados de la organización	Proceso enfocado hacia el mejoramiento de los procesos
Se logran los objetivos a través de comunicación efectiva y eficiente	Se logran los objetivos a través de la comparación entre las acciones internas contra los estándares externos
Relaciones humanas de excelente calidad dentro de la compañía	Buenas relaciones en el ámbito corporativo

**SEMEJANZAS**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA    BENCHMARKING**

Ambos examinan, analizan y discuten las diferentes alternativas posibles aplicadas dentro de la empresa
Ambos sirven como forma para hacer negocios
Ambos establecen objetivos y metas para el futuro.

**DIFERENCIAS**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA    BENCHMARKING**

Se evalúa el negocio propio	Se evalúa el negocio de la competencia
Dedica mucho tiempo a la descripción de la empresa	Se dedica a analizar el mercado
Fija una dirección organizativa	Descubre las interconexiones dentro de la organización
Análisis del mercado como base fundamental	Negligencia en el análisis de mercado

**SEMEJANZAS**

**PROSPECTIVA ESTRATÉGICA    BENCHMARKING**

Analizan el entorno
Proceso de descubrimiento y experiencia de aprendizaje
Ambos manejan incertidumbre
Aportan mecanismos que conduzcan al futuro aceptable

**DIFERENCIAS**

**PROSPECTIVA ESTRATÉGICA    BENCHMARKING**

Responde proactivamente a los procesos de la competencia	Toma como base los procesos de la competencia
Se enfoca en lo que va a suceder en el futuro	Se enfoca en el presente
Es una proyección	Es una comparación

**SEMEJANZAS**

**MEJORAMIENTO CONTINUO    BENCHMARKING**

Buscan mejorar notablemente las actividades en la empresa
Ambos quieren lograr la calidad total
Debe participar la totalidad de la compañía

**DIFERENCIAS**

**MEJORAMIENTO CONTINUO    BENCHMARKING**

Proceso que no termina	Proceso que se hace para un problema específico
Se toman como base todas las variables que influyen en la empresa	Se toma como base la competencia

**SEMEJANZAS**

**JUSTO A TIEMPO    BENCHMARKING**

Ambos revisan procesos, prácticas y sistemas
Ambos buscan mejorar la calidad de los servicios
Se despierta el sentido competitivo de las unidades mediocres

**DIFERENCIAS**

**JUSTO A TIEMPO    BENCHMARKING**

Se enfoca en la producción	Se enfoca en servicio, calidad y prácticas de la empresa
Se incurre en altos costos	No es tan costosa y a largo plazo bajan los costos
Se basa en los procesos de la empresa	Se basa en los procesos de la competencia

SEMEJANZAS
<b>ADMINISTRACION POR CALIDAD REINGENIERIA</b>
Ambas tratan de corregir procesos ya establecidos
Disminución de costos para la compañía
Mejoramiento de los procesos en su totalidad
Retroalimentación clientes-empresa

DIFERENCIAS	
<b>ADMINISTRACION POR CALIDAD</b>	<b>REINGENIERIA</b>
Se basa sólo en objetivo principal y trabaja sobre éste	Disipa energía en un gran numero de proyectos
Se concentra en plantación, diseño y reestructuración del proceso	Se concentra sólo en el diseño de proceso
Tiene en cuenta la creencia de los empleados	Obvia concepto y creencia de los empleados
Enfoque basado en la satisfacción del cliente	Enfoque en clientes, competencia y cambio

SEMEJANZAS
<b>PROSPECTIVA ESTRATEGICA REINGENIERIA</b>
Visión realizada de manera global
Utilizan métodos cualitativos y cuantitativos en el desarrollo del proceso
Buscan reducir al máximo el trabajo sin incertidumbre

DIFERENCIAS	
<b>PROSPECTIVA ESTRATEGICA</b>	<b>REINGENIERIA</b>
Se realiza aplicando un conjunto de métodos	Se utiliza aplicando un método como un todo
Métodos utilizados idóneamente de acuerdo con la metodología del estudio	Se utiliza un método nuevo
Trabajo basado en lo que pasara en el futuro	Trabajo basado en lo que sucede durante el proceso

SEMEJANZAS
<b>EMPODERAMIENTO REINGENIERIA</b>
Facilita el trabajo de los empleados
Busca mejorar la manera como se desenvuelven los procesos
Puede existir la resistencia al cambio

DIFERENCIAS	
<b>EMPODERAMIENTO</b>	<b>REINGENIERIA</b>
Tiene en cuenta las opiniones de los empleados	No tiene en cuenta el trabajo de los empleados
Los procesos tienen múltiples versiones	El proceso se maneja bajo solo una versión
Es una herramienta basada en valores y creencias	Impone lo que se va a realizar

SEMEJANZAS
<b>MEJORAMIENTO CONTINUO REINGENIERIA</b>
Eliminan los procesos repetitivos
Puede haber resistencia al cambio
Reducción en los costos
Hace la compañía más competitiva

DIFERENCIAS	
<b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	<b>REINGENIERIA</b>
Enfoque a mejorar el producto y proceso	Mejoramiento solo del proceso como un todo
Mejoramiento a través de una serie de pasos	Mejoramiento como un todo
Puede ser aplicado a una sola parte de un proceso o un todo	Se aplica a la totalidad del proceso
Basado en operaciones flexible para el empalme con otras	Basado en un cambio radical



**SEMEJANZAS**

<b>JUSTO A TIEMPO</b>	<b>REINGENIERIA</b>
No se pueden aplicar planes de contingencia	
Transmiten información del proceso anterior para mejorar el proceso actual	
Aumento de la eficiencia de las maquinarias	
Dirigen a la compañía hacia la competitividad	

**DIFERENCIAS**

<b>JUSTO A TIEMPO</b>	<b>REINGENIERIA</b>
Plan flexible	Plan rígido
Suministro de instrucciones constantemente	No se aplica
Se requiere excesivo control de cada una de las operaciones	El control no es requerido
Basado en el equilibrio, flujo y sincronización	Basado en un cambio total

**SEMEJANZAS**

<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>REINGENIERIA</b>
Trabaja bajo un objetivo básico	
Trabajo a nivel corporativo	
Evolución explícita de un propósito	

**DIFERENCIAS**

<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>REINGENIERIA</b>
División del estudio por partes	Estudio como un todo
Objetivos y proyectos de tipo estratégico	Objetivos y proyectos de tipo funcional
Trabajo basado en desempeño organizacional	Trabajo basado en desempeño del proceso
Resultados en el largo plazo	Resultados a corto plazo

**SEMEJANZAS**

<b>ADMINISTRACION POR CALIDAD/ MEJORAMIENTO CONTINUO</b>
Ambas tratan de corregir procesos ya establecidos
Disminución de costos para la compañía
Mejoramiento del proceso paso a paso
Enfoque basado en clientes

**DIFERENCIAS**

<b>ADMINISTRACION POR CALIDAD</b>	<b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b>
Basada en filosofías	Disipa energía en un gran número de proyectos
Busca adaptación a las necesidades del cliente	Busca adaptarse a necesidades de la empresa

**SEMEJANZAS**

**PROSPECTIVA ESTRATEGICA/  
MEJORAMIENTO CONTINUO**

Buscan al máximo reducir el trabajo con incertidumbre
Pueden controlar las diferentes actividades a través de una diagramación de la situación actual y planear el futuro
Ambos procesos no tienen límites de terminación

**DIFERENCIAS**

**PROSPECTIVA ESTRATEGICA    MEJORAMIENTO CONTINUO**

Se realiza aplicando un conjunto de métodos	Se utiliza aplicando un método como un todo
Participación a nivel ejecutivo de la empresa	Participación de la totalidad de los empleados
Trabajo basado en lo que pasara en el futuro	Trabajo basado en lo que sucede durante el proceso
No se crean equipos de trabajo en cada nivel de la compañía para trabajar con esta herramienta	Se crean equipos de trabajo en cada nivel de la compañía para trabajar con esta herramienta

**SEMEJANZAS**

**EMPODERAMIENTO/  
MEJORAMIENTO CONTINUO**

Compromiso de los empleados
Retroalimentación durante el proceso a través de cada uno de los empleados de la compañía
Diversos orígenes de la fuente de información
Equipos de mejoramiento de los sistemas

**DIFERENCIAS**

**EMPODERAMIENTO    MEJORAMIENTO CONTINUO**

Participación parcial de la administración	Participación total de la administración
Proceso comienza desde los altos directivos y termina a medida que disminuyen	Proceso comienza desde los rangos del proceso y se unifica al proceso general
No hay incentivos	Existen incentivos

**SEMEJANZAS**

**JUSTO A TIEMPO    MEJORAMIENTO CONTINUO**

Planes flexibles a cambio
Puede haber resistencia al cambio
Participación de los empleados de la compañía
Participación total de la administración

**DIFERENCIAS**

**JUSTO A TIEMPO    MEJORAMIENTO CONTINUO**

No se pueden adaptar planes de contingencia	Se pueden adaptar planes de contingencia
Excesivo control dentro de los procesos	No se requiere
Inspección y órdenes a las diferentes áreas	No se requiere

**SEMEJANZAS****ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD/  
PLANEACION ESTRATÉEGICA**

Basadas en filosofías

Buscan la solución y el mejoramiento de objetivos

Ejecución y aplicación de los objetivos por  
toda la empresa**DIFERENCIAS****ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD PLANEACION ESTRATÉEGICA**Mejoramiento del proceso  
paso a pasoBúsqueda del mejoramiento  
a través de un objetivo globalBusca adaptación a las  
necesidades del cliente

No aplica

Mejoramiento de calidad  
en procesosMejoramiento en la forma  
del manejo de la compañíaParticipación de todos los  
empleadosParticipación sólo  
de directivas**SEMEJANZAS****PROSPECTIVA ESTRATEGICA/  
PLANEACION ESTRATEGICA**

Planean el futuro

Poder definir el grado de incertidumbre

Trabajan bajo conocimiento de lo actual  
para definir parámetros posterioresSe maneja a nivel de altos directivos de  
la compañía**DIFERENCIAS****PROSPECTIVA ESTRATEGICA PLANEACION ESTRATEGICA**

Define el futuro

Definen objetivos para  
mejorar en un futuroAplicación de las herramientas  
a través de metodologías

Aplicación a nivel global

Definición de comporta-  
mientos de variablesDefinición de políticas  
de trabajo**SEMEJANZAS****EMPODERAMIENTO/  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**Aplicación de los objetivos a todo nivel de  
la compañía

Compromiso de los empleados

Mejoramientos implícitos a los procesos  
de la empresaNo existe manera de hacer tangible la aplicación  
de estas herramientas**DIFERENCIAS****EMPODERAMIENTO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Existe retroalimentación

No aplica

El proceso comienza desde los  
altos directivos y termina a  
medida que disminuyen  
los rangosEl proceso es manejado sólo  
por directivos y debe ser  
aplicados por todos los  
empleados a la vez.Crea habilidades para los  
trabajadoresOrienta a los trabajadores  
hacia donde dirigirseExiste diversidad de fuentes  
de informaciónExiste una sola fuente de  
información

**SEMEJANZAS**

**JUSTO A TIEMPO    PLANEACION ESTRATEGICA**

Participación de los empleados de la compañía
Puede haber resistencia al cambio
Herramienta enfocada al mejoramiento en el largo plazo
Participación total de la administración

**DIFERENCIAS**

**JUSTO A TIEMPO    PLANEACION ESTRATEGICA**

Proceso a nivel interno	Proceso a nivel interno y externo
Aplicación paso a paso	Aplicación global
Inspección y órdenes a las diferentes áreas	No se requiere
Demasiadas auditorías dentro del proceso	No se requiere

**SEMEJANZAS**

**ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD    JUSTO A TIEMPO**

Los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí
Se analizan los procesos utilizados
Se busca el mejoramiento de los procesos específicos
Se preocupan por la mejora en cadena

**DIFERENCIAS**

**ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD    JUSTO A TIEMPO**

Muchas veces se aíslan procesos unos de otros	Se trabaja de manera integrada en los procesos
Enfoque centrado en el cliente	Enfoque centrado en la disminución del desperdicio de la producción
Mejoramiento de características del producto	Mejoramiento del proceso

**SEMEJANZAS**

**PROSPECTIVA ESTRATÉGICA    JUSTO A TIEMPO**

Reducen la incertidumbre esclareciendo la acción presente
Trabajan bajo conocimiento de lo actual para definir parámetros posteriores
Mejoran la toma de decisiones enfocadas hacia el futuro
Elaboran escenarios alternativos

**DIFERENCIAS**

**PROSPECTIVA ESTRATÉGICA    JUSTO A TIEMPO**

Es una disciplina	Es una filosofía industrial
Reducción de la incertidumbre	Reducción de los inventarios
Reducción del tiempo requerido al momento de tomar una decisión	Reducción de tiempos caídos o muertos
Análisis retrospectivo del fenómeno	Análisis detallado del sistema

**SEMEJANZAS**

**EMPODERAMIENTO JUSTO A TIEMPO**

Ambas son filosofías y conceptos de administración
Los empleados tienen la oportunidad de participar en la aplicación de la estrategia de la compañía
Se mejora la eficiencia, calidad y rapidez dentro de la organización

**SEMEJANZAS**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA/  
MEJORAMIENTO CONTINUO**

Basado en objetivos específicos aplicados
Establecen políticas
Elaboración de estrategias a corto plazo
Mejoran debilidades y afianzan fortalezas

**SEMEJANZAS**

**ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD/  
EMPODERAMIENTO**

Se caracterizan por una necesidad alta de disciplina
Los empleados de la empresa participan en la aplicación de la herramienta
Se pueden presentar resistencias al cambio
Se necesita de capacitación

**DIFERENCIAS**

**EMPODERAMIENTO JUSTO A TIEMPO**

Enfocado a los empleados de la compañía	Enfocado a los procesos de producción de la compañía
Se trata de aumentar el nivel de conocimiento del personal	Reducción de inventarios
Comparte responsabilidades	Se asignan responsabilidades

**DIFERENCIAS**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MEJORAMIENTO CONTINUO**

Aplica a nivel general de la compañía y su entorno	Sólo a nivel de la empresa
Establecimiento de objetivos muy generales	Objetivos a nivel de procesos
No aplica	Corrección de procesos
Se entablan políticas	Recepción de ideas y sugerencias

**DIFERENCIAS**

**ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD EMPODERAMIENTO**

Herramienta que mejorara las características del producto	Herramienta que ayuda a la forma de administrar la empresa
Enfocada al cliente	Enfocada al personal
Asignación de responsabilidades a áreas a nivel individual	Comparte responsabilidades
Mide variables críticas en las operaciones de la organización	Mide el grado de satisfacción de los trabajadores

SEMEJANZAS	
PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	EMPODERAMIENTO
Reducen la incertidumbre y esclarecen la acción presente	
Elaboración de escenarios alternativos	
Ambos logran mayor competitividad para la compañía	

DIFERENCIAS	
PROSPECTIVA ESTRATEÉGICA	EMPODERAMIENTO
Disciplina con visión global	Filosofía de administración
Responde proactivamente ante la competencia	Comunicación de los empleados y sus relaciones entre sí
Mejora la toma de decisiones enfocadas al futuro	Mejora de manera implícita el manejo de los procesos de la organización
Manejo de ambiente externo a la empresa	Manejo de ambiente interno

SEMEJANZAS	
ADMINISTRACIÓN/ POR CALIDAD	PROSPECTIVA
Ambos responden proactivamente ante la competencia	
Análisis a partir de proceso establecidos	
Se deben adaptar a la velocidad de cambio del entorno	
Se necesita de capacitación	

DIFERENCIAS	
ADMINISTRACIÓN/ POR CALIDAD	PROSPECTIVA
Aislamiento dentro de los procesos	No aplica
Enfocada al cliente	Enfocado a toma de decisiones en el futuro
Los resultados son visibles en menor tiempo	Mayor tiempo para observar lo bueno
Mejora en la calidad del producto	Mejora en toma de decisiones evitando riesgos

## CONCLUSIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a organizaciones locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivas las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar sus costos, aumentar la calidad de sus productos, etc.

También podemos concluir que debido a los diferentes enfoques o metodologías que se han aplicado en los estudios de las herramientas administrativas, la empresa interesada en realizar un estudio de este tipo tendrá que seleccionar el proceso que mejor se acomode a sus recursos y necesidades, identificando el procedimiento que mejor se adapte a la compañía o aquel al que se pueda adaptar

mejor. En caso de que una compañía no encuentre un procedimiento que cumpla con sus expectativas dentro de los descritos en este trabajo o en otras publicaciones, deberá tomar lo mejor de los procesos y complementarlo de manera que le sea de utilidad.

En general, podemos concluir que el estudio de estas estrategias, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permitirá mejorar el desempeño de nuestro negocio al identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes cambiando las antiguas ideas, enfocándonos hacia la calidad y un mejoramiento sin límites, de manera que seamos más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global.

## BIBLIOGRAFÍA

- BESTERFIELD, Dale (1995), *Control de calidad*. Pearson.
- BLANCHARD, Ken y otros (1994), *Empowerment*. Bogotá: Norma.
- CHAMPY, James (1997), *Reingeniería en la gerencia*. Bogotá: Norma.
- DRUCKER, Peter (1997), *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- FINNIGAN, Jerome (1997), *Guía de Benchmarking empresarial*. Pearson.
- GODET, Michel (1998), *Planeación estratégica y prospectiva*. McGraw-Hill.
- HAMMER, Michael y CHAMPY, James (1994), *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- HARRINGTON, H. James (1997), *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. McGraw-Hill.
- HAY, Edward (1994), *Justo a Tiempo*. Bogotá: Norma.
- ISHIKAWA, Kaoru (1990), *Qué es el Control de Calidad*. Bogotá: Norma.
- JAMES, Paul (1997), *Gestión de la Calidad Total*. Pearson.
- MANGANELLI, Raymond y KLEIN, Mark (1994), *Cómo hacer Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- MIKLOS, Tomás y TELLO, María Elena (2000), *Planeación Prospectiva*. Limusa-Noriega.
- SALLENAVE, Jean Paul (1994), *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Norma.
- SPENDOLINI, Michael (1994), *Benchmarking*. Bogotá: Norma.
- <http://www.educom.on.ca/empowerm.htm>
- [http://www.puntolog.com/document/document/METODOLOGIAS\\_INDUSTRIALES/](http://www.puntolog.com/document/document/METODOLOGIAS_INDUSTRIALES/)
- <http://server2.southlink.com.ar/vap/administracion.htm>
- [http://server2.southlink.com.ar/vap/sitios\\_interesantes.htm](http://server2.southlink.com.ar/vap/sitios_interesantes.htm)