

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN LA MEJORA DE PROCESOS.

Ing. Arelis Molina Mellina¹, Ing. Nelmis Rosales Cabrera²

1. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Carretera Varadero, Km 3 ½, Matanzas, Cuba.
2. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Carretera Varadero, Km 3 ½, Matanzas, Cuba.

Resumen.

En el entorno competitivo de hoy una empresa debe ser buena en lo que hace, de manera tal que la conlleve a conservar sus habilidades que le sean patentes. En este sentido las competencias distintivas como parte componente de la estrategia de operaciones deben orientarse a los clientes, de forma que se cree la ventaja sobre la competencia, lo que implicaría, identificarlas y mantenerlas. Para ello contener una descripción de la situación actual de la empresa, de su entorno y del modo de competir en él, se hace necesario. Por tanto en este trabajo se propone realizar el análisis y despliegue del Modelo de Gestión de Operaciones en las empresas el cual permite definir las metas a lograr por operaciones y la manera para alcanzarlas. Y utilización de una metodología que permita identificar las competencias distintivas en la gestión de los procesos empresariales.

Palabras claves: Estrategia de operaciones, competencias distintivas, mejora de procesos..

Introducción

En el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, donde deben hacer destacar sus ventajas. Por lo que consumidores y las empresas se encuentran con gran abundancia de ofertas, al buscar satisfacer sus necesidades y por tanto, buscan calidad excelente cuando escogen entre sus suministradores.

La competencia distintiva lleva a una empresa a tener ventaja sobre la competencia y por lo tanto forma el corazón de la estrategia de operaciones. La mayoría de las empresas exitosas pueden identificar una competencia distintiva, y después trabajar muy duro para proteger dicha característica. Una competencia distintiva puede tener una gran variedad de formas. Se puede distinguir a operaciones en términos de sus objetivos: el coste más bajo, la mejor calidad, el mejor tiempo de entrega o la mayor flexibilidad.

La realización de este trabajo concurre a la necesidad de proponer el análisis basado en el modelo de gestión de las operaciones y la aplicación de una metodología que permita identificar las competencias distintivas en los procesos de empresas de producción y/o servicios.

Desarrollo

La estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones se refiere a la elaboración de políticas y planes para la utilización de los recursos de la empresa en apoyo de la competitividad de la firma a largo plazo. La palabra “estrategia” implica siempre un proceso a largo plazo tendiente a fomentar la realización de cambios necesarios para la mejor adecuación y respuesta de la empresa ante los cambiantes requerimientos del contexto, o sea la realización de objetivos de carácter permanente en medio de circunstancias variables. La estrategia de operaciones coordina las metas operativas con las metas de la organización en su conjunto, a una escala

más amplia. Esas metas generales cambian con el tiempo, de modo que la estrategia de operaciones debe ser diseñada de manera que anticipe necesidades futuras.

Operaciones también se puede distinguir por el uso de sus recursos: puede ser la más orientada hacia la gente, podría contar con la única fuente de materia prima o con la mejor tecnología en comparación con la competencia, por nombrar sólo algunos ejemplos. Sin embargo, una competencia distintiva en recursos debe traducirse en resultados que sean valiosos para el cliente y que satisfagan la estrategia de la empresa. En otras palabras, no tiene caso presentar una ventaja como productor de costo más bajo cuando la firma enfatiza la calidad o la introducción de nuevos productos. La competencia distintiva exige que operaciones se concentre en la tarea que debe dominar, ya que es frecuente que no se puedan dominar todas las dimensiones empresariales a la vez. Schroeder (1992).

Una estrategia empresarial suele contener una descripción de la situación actual de la empresa, de su entorno y del modo de competir en él. Yendo a una descripción del modo de elaborar una estrategia empresarial, así como una estrategia de operaciones, en general siempre se comienza por el análisis externo (general y específico) con el que se busca sobre todo establecer cuáles son las oportunidades y peligros que el medio ofrece a la organización. Luego se encara el análisis interno, de productos y procesos, con el que se busca establecer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa. Ver **figura 1**.

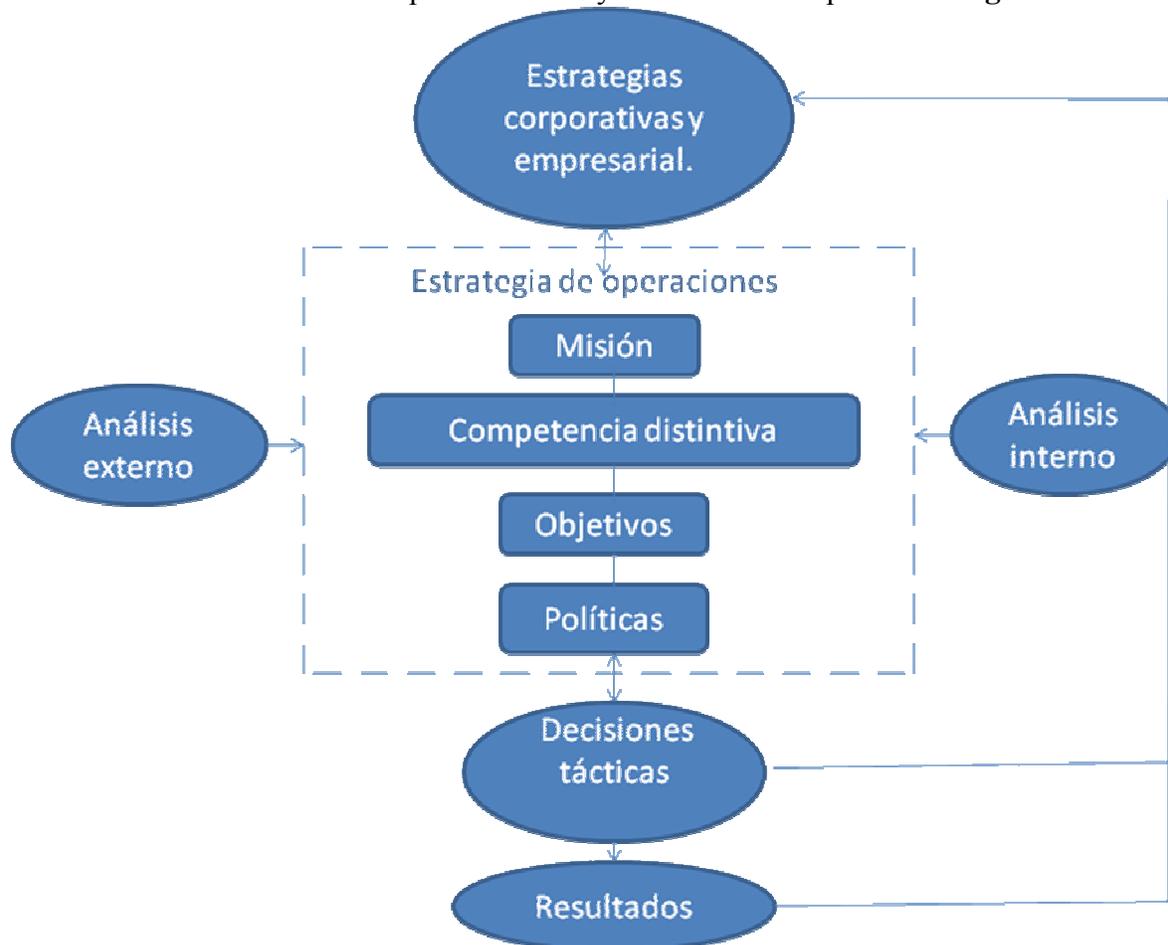


Figura 1: Modelo de Estrategia de Operaciones. Fuente: Schoeder (1992)

Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones es una estrategia funcional que se debe integrar con la estrategia empresarial y dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva.

Misión

La misión de operaciones, que es el primero de los cuatro elementos de la estrategia de operaciones, define el propósito de la función de operaciones en relación con las estrategias empresarial y corporativa. La misión debe declarar cual es la prioridad entre los objetivos operacionales: costo, calidad, entrega, flexibilidad u otro.

Análisis Externo

El ambiente casi siempre incluye a la competencia, los clientes, la economía, la tecnología y las condiciones de la sociedad.

Análisis Interno

El ambiente interno puede afectar a la estrategia de operaciones a través de la disponibilidad de recursos, la cultura existente en la organización, las capacidades y habilidades de la fuerza de trabajo, la ubicación y la antigüedad de las instalaciones existentes, el tipo de sistemas de control que se utilizan y así sucesivamente.

Un análisis del ambiente interno casi siempre da como resultado la identificación de fortalezas y debilidades en la operación existente. La estrategia de operaciones busca resolver las debilidades e incrementar las fortalezas existentes.

Competencia distintiva

Una competencia distintiva debe traducirse en resultados que sean valiosos para el cliente y que satisfagan la estrategia de la firma. Exige que operaciones se concentre en la tarea que debe dominar, ya que es frecuente que no se puedan dominar todas las dimensiones empresariales a la vez.

Una competencia distintiva, también llamada competencia básica, competencia esencial, o competencia clave o también "Giro del negocio" y conocida en inglés por *Core Business* o *Core Competente*, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización¹.

Para Bueno, Morcillo y Rodríguez (1995), las competencias básicas o distintivas sirven para expresar cómo la empresa genera unas ventajas competitivas duraderas, o cuál es el potencial para sostener las ventajas competitivas, imprescindibles para lograr el éxito

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/competencia_distintiva

frente a sus competidores.

Autores como Prahalad y Hamel (1990) para distinguir entre las capacidades que tienen valor estratégico, es decir, que son fundamentales para alcanzar los propósitos empresariales y las que tienen una importancia más secundaria, denominan a las primeras capacidades o competencias básicas (“*core competencies*”) (Tarragó Sabaté, sin fecha, pág. 11)².

Para Greaver II (1999) las competencias básicas son la combinación innovadora de conocimiento, habilidades especiales, tecnologías propias, información, y métodos operativos únicos que confieren al producto o servicio el valor que el cliente quiere adquirir. Las organizaciones poseen capacidades y competencias, pero no todas ellas pueden ser consideradas básicas (“*core*”).

Ventaja competitiva.

Las fuentes reales de ventaja competitiva deben encontrarse en las habilidades organizativas, para consolidar las tecnologías y destrezas productivas dentro de las competencias, que permitirán a las empresas adaptarse rápidamente a las cambiantes oportunidades (Prahalad y Hamel, 1990).

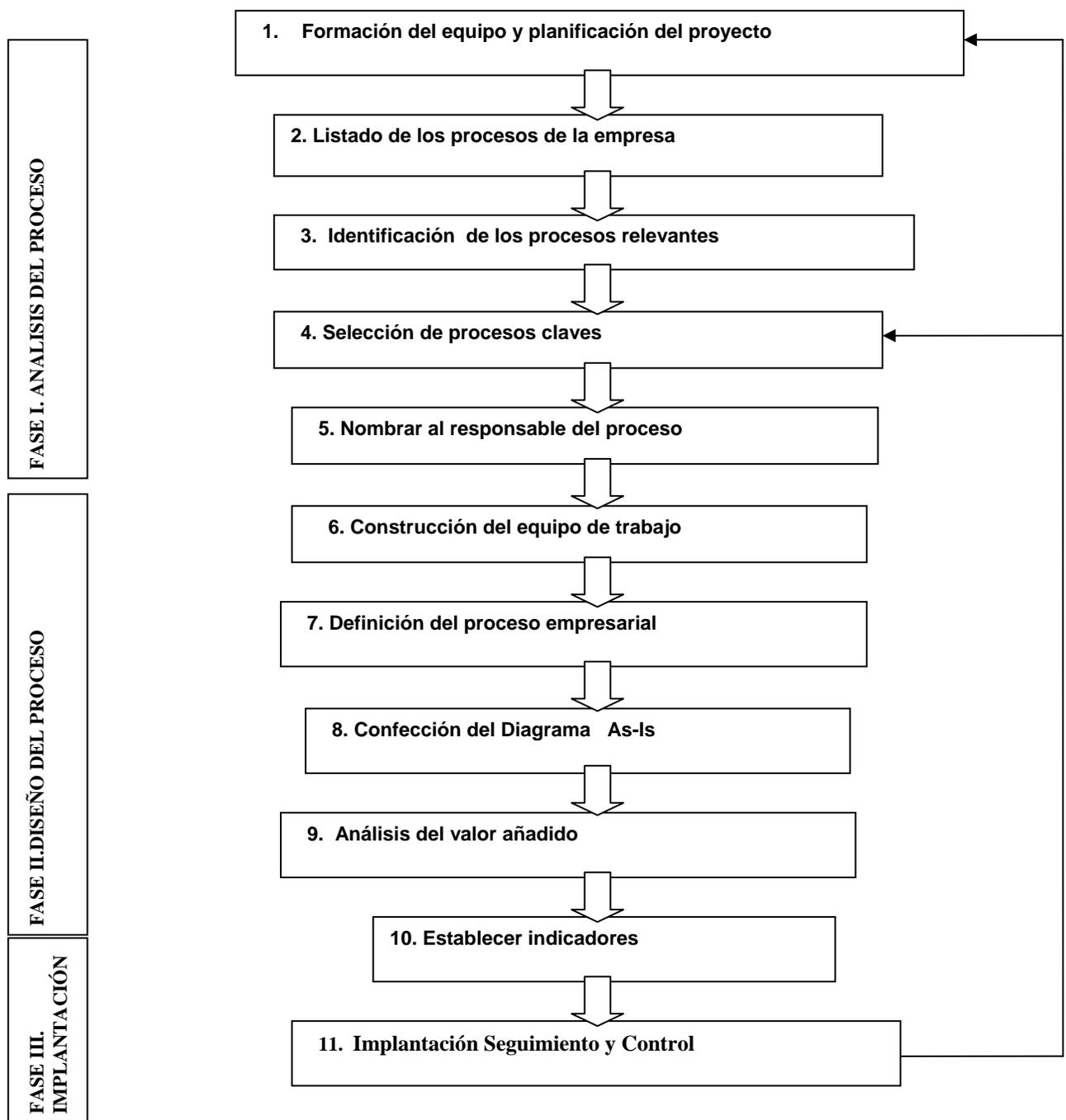
De esta manera, las competencias básicas de una empresa consisten en algo más que poseer la tecnología apropiada o las habilidades productivas necesarias para obtener un producto final competitivo; se refieren al aprendizaje de la organización sobre cómo se utiliza e integra dicha tecnología y cómo se coordinan dichas habilidades. Son la base sobre la que se sustenta la ventaja competitiva de la empresa, por lo que, ante cambios del entorno, amenazas u oportunidades, el aprendizaje y la coordinación de habilidades es algo duradero que puede adaptarse a estos cambios.

Identificación de las competencias distintivas y la mejora de procesos.

En los últimos años ha cobrado enorme fuerza la gestión y mejora de los procesos empresariales como base para alcanzar la eficiencia y competitividad. Para esto se hace necesario identificar primeramente, los procesos que se realizan en la empresa para poder mejorarlos utilizando diversas vías, como por ejemplo la utilización de metodologías que permitan hacer el análisis, una de ellas es el Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos de Nogueira Rivera (2002). Esta autora logra aportes nuevos al incorporarle herramientas tan útiles como el análisis del valor añadido, de acuerdo con los planteamientos de Trischler, (1998) con la confección de los diagramas As-Is. Dicho diagrama permite conocer las actividades que aportan valor al proceso, las cuales pueden ser identificadas como competencias distintivas en los procesos.

Sin embargo no existe ninguna propuesta que sistematice el uso de estas técnicas asociadas con el modelo de la Estrategia de Operaciones, en la identificación de las competencias distintivas como rasgo distintivo en la mejora de procesos. Ver **figura 2**

² Citado: http://www.tesisenxarxa.net/TDX/TDX_UB/TESIS/AVAILABLE/TDX-0914107-132800//02.LGT_Cap_2.pdf



Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos. Fuente: Nogueira Rivera (2004)

Fase I. Análisis de los procesos.

Etapa 1: Formación del equipo y planificación del proyecto.

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por no más de siete u ocho personas Amozarrain, (1999) o entre 6 y 8 (Trischler, 1998), en función del tamaño de la empresa, en su mayoría miembros del consejo de dirección de la empresa. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistema y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto interno y/o externo con amplios conocimientos sobre la Gestión por procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador o facilitador del proyecto.

Etapa 2: Listado de los procesos de la empresa.

En esta fase se recoge, mediante una sesión de brainstorming, una lista de todos los Procesos y actividades que se desarrollan en la empresa para ello se debe tener en cuenta las premisas siguientes El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización. La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.

Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa, pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.

Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector o de referencia dentro y fuera del país en el que se encuentra la empresa.

Etapa 3: Identificación de los procesos relevantes.

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se presenta al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación. Posteriormente, y como preselección de los procesos relevantes, se debe aplicar el método del coeficiente de Kendall, que a su vez permite verificar la concordancia entre los juicios expresados por el grupo de expertos con respecto a las evaluaciones y seleccionar los procesos relevantes.

Etapa 4: Selección de procesos claves.

Para la selección de los procesos claves se propone aplicar la matriz de objetivos estratégicos/repercusión en el cliente y procesos éxito a corto plazo (Nogueira Rivera, 2002), con la incorporación de otros elementos o criterios, que el equipo de proyecto deberá realizar una valoración tomando como referencia los aspectos siguientes:

- Calcular el impacto proceso.

- Repercusión en el cliente.
- Posibilidad de éxito a corto plazo.

La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: Fuerte (10 puntos), Media (5 puntos) y Baja (1 punto). Una vez calculada el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos tomando como referencia los de máxima puntuación: Deberá realizarse el diseño o rediseño de todos los procesos relevantes, comenzando por los procesos claves de primer orden, que será en aquellos comprendidos en el intervalo siguiente:

$$V_{\text{med I}} * R_{\text{max}} * E_{\text{max}} * N.O \leq T.P$$

Donde:

N.O.: Cantidad de objetivos estratégicos.

T.P.: Puntuación total del proceso.

$V_{\text{med I}}$: Valor medio de impacto en el proceso.

$V_{\text{max I}}$: Valor máximo de impacto en el proceso.

R_{max} : Repercusión máxima en el cliente.

E_{max} : Éxito máximo a corto plazo.

Etapa 5: Nombrar Responsable del Proceso.

Una vez seleccionados los procesos el equipo de proyecto nombra un responsable para cada uno de ellos, en las que se delegan el desarrollo de las etapas posteriores y, por consiguiente, el éxito del proyecto. Por lo tanto, se debe nombrar a personas reconocidas dentro de la organización y de ser posible del propio equipo. Los responsables deberán poseer autonomía de actuación y atribuciones que serán puestas de manifiesto públicamente.

Fase II: Diseño del proceso.

Etapa 6: Constitución del Equipo de Trabajo.

El responsable del proceso será el encargado de seleccionar aquellas personas que a su juicio puedan aportar más durante el diseño o rediseño del proceso teniendo en cuenta los criterios siguientes:

- _ Que tengan experiencia en las actividades incluidas.
- _ Que tengan capacidad creativa e innovadora.
- _ Que exista una persona como mínimo por cada uno de los departamentos que realizan actividades en el proceso.
- _ Se recomienda incluir alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador. Se recomienda incluir alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe

como facilitador. Esta persona debe estar ampliamente formada en procesos y dominar herramientas de trabajo en grupo.

_ El número de componentes no debe superar las ocho personas. Esto último depende del tamaño de la empresa y del proceso implicado.

_ Habría que establecer un plan de trabajo basado en la dedicación parcial de los componentes del equipo y consensuarlo con sus jefes superiores.

Etapa 7: Definición del Proceso Empresarial

El equipo debe definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento; ciclo PDCA Plan (planificar), Do (hacer o ejecutar), Check (controlar) y Acción (actuar), de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha del proceso.

Etapa 8: Confección de los Diagramas As-Is (tal como es)

El diagrama del proceso As-Is (tal como es) se utiliza para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo. Este diagrama muestra las etapas a seguir para producir el output y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso y se puede realizar de dos maneras (Trischler, 1998)

1. El líder del equipo prepara un diagrama preliminar de acuerdo a su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser confirmado por otras personas que conozcan el proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo
2. El otro método y más utilizado, es aquel en el que el líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de brainstorming para desarrollar el diagrama partiendo de cero y en base a los conocimientos y experiencias del proceso de los miembros del equipo.
3. El líder del equipo realiza un repaso conceptual para asegurarse de que el diagrama es la imagen que mejor representa al proceso, pues este constituye la base para el análisis del valor añadido

Etapa 9: Mejora del proceso

Un programa de evaluación del valor añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales. Consiste en realizar un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o los requerimientos de los clientes (o grupos de interés), validar la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones y determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer; con el objetivo de optimizar los procedimientos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan

ninguno. El análisis del valor añadido se lleva a cabo, respondiendo a las cuestiones siguientes:

¿El paso del proceso aporta valor al cliente?, ¿contribuye a satisfacer sus necesidades?, ¿es algo por lo que el cliente está dispuesto a pagar?

¿El paso del proceso aporta valor a la empresa?, ¿contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?

_ ¿El paso del proceso aporta valor al proceso?, ¿ayuda a los directivos a la toma de decisiones, a llevar a cabo sus tareas de planificación y prevención?

Etapas 10: Establecer Indicadores.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar; por lo tanto, los indicadores son fundamentales para:

_ Poder interpretar lo que está ocurriendo.

_ Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.

_ Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.

_ Planificar actividades para dar respuestas a nuevas necesidades.

El equipo define los indicadores que dan respuesta a las preguntas siguientes:

_ ¿Qué se debe medir?

_ ¿Dónde se debe medir?

¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento y con qué frecuencia?

_ ¿Quién debe medir?

_ ¿Cómo se debe medir?

_ ¿Cómo se van a difundir los resultados?

_ ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y auditar el sistema de obtención de datos?

Conclusiones

En la actualidad las empresas se proyectan en analizar y formular sus estrategias de tal manera que la estrategia de operaciones de cómo resultado un patrón consistente en la toma de decisiones y una ventaja competitiva para la compañía, para ello se utiliza el Modelo de Gestión de Operaciones en las empresas el cual permite definir las metas a lograr por operaciones y la manera para alcanzarlas.

El uso de la Metodología o Procedimiento específico para la Gestión de Procesos permite conocer cuáles son las actividades críticas de los procesos para maximizar las variables de decisión y controlar las que no aportan valor al proceso, las cuales pueden ser identificadas como competencias distintivas en la mejora de procesos.

Bibliografía

Amozarrain, M (1999): La gestión por procesos. Editorial Mandragón Corporación Cooperativa. España.

Bueno et al, (1995) La dirección eficiente. Ediciones Pirámide S.A. Madrid.

Díaz, Adenso (1993): Producción: Gestión y Control. Barcelona, España: Editorial Ariel Economía.

Chase et, al (2007): Administración de la producción y las operaciones para una ventaja competitiva. McGraw-Hill/interamericana Editores. México.

Fernández, E (1988): Manual de Dirección estratégica de la Tecnología, Ariel, Barcelona.

Greaver II (1999): Strategic outsourcing. A structured approach to outsourcing decisions and initiatives, American Management Association, USA.

Prahalad y Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. Vol68.nº

Schroeder (1992): Administración de Operaciones. Capítulo 2.

Trischler, (1998) Mejora del valor añadido en los procesos. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-en-la-gestion-de-procesos.htm>.

http://etdindividuals.dlib.vt.edu:9090/414/1/Tesis_Maestr%C3%ADa_Andr%C3%A9s.pdf

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-laborales-procedimientos-para-su-gestion-estrategica.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/competencia_distintiva