



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Universidad de Costa Rica
Sede Guanacaste

Informática Empresarial
Fundamentos de la organización
IF-5200

Investigación sobre Benchmarking

Estudiantes:

Jurgen Anton Murillo B90458

Erick Vásquez Murillo B98334

Jose Pablo Dávila Pérez B98944

Cris Esteban Taisigüe B97785

César Morales Villegas B95329

Profesor tutor:

Carlos Alberto Vega Alvarado

II Ciclo del 2020

3. ¿Qué es Benchmarking?

Es un método sistemático y continuo para mejorar y evaluar uno o varios aspectos de la empresa que consiste en investigar un modelo ya funcional de otra empresa e implementarlo en otra. En términos generales, es un proceso constante el cual se toma referencia de producto, servicios, modos de producción y muchos más, de empresas líderes en diferentes campos.

Muchos podrían creer, que el benchmarking es copiar ideas de tu competidor, pero esto no es así, debido a que el benchmarking busca como objetivo principal inspirarse de empresas grandes y mejorar las ideas plasmadas en ellas y poder adaptarlas en la empresa que desea implementar esta idea mejorada. Hoy en día, las organizaciones buscan mejorar y emprender nuevas ideas para el mejoramiento de la empresa y brindar un mejor servicio al consumidor final; este término traducido de la lengua inglesa se refiere a “referencia” y busca las mejores prácticas que puedan implementarse en la organización.

Uno de nuestro objetivo, es poder comprender el proceso o funcionamiento de este tipo de marketing, pues bien creemos que es importante saber cómo trabaja esta metodología. A continuación, se expondrán las etapas de funcionamiento del benchmarking.

1. Planificación: para la primera parte se tiene que hacer una investigación exhaustiva de esto que se quiere lograr y para lograrlo es tiene que responder a estas tres preguntas

¿Qué quiero medir? Tener en claro que área de las empresas se quiere mejorar es primordial para empezar.

¿A quién voy a medir? Es definir con qué tipo de Benchmarking sé (competitivo, interno o funcional) después se toma la decisión si se compara es un departamento propio o con una empresa sin importar si es del mismo sector.

¿Cómo vamos a hacerlo? Se tiene que crear un equipo de trabajo para que responsabilice de este proceso

2. Datos: la recopilación de datos exactos y funcionales son importen en el proceso de Benchmarking y es pueden obtener de diferente fuente: profesionales o investigación propia

3. Análisis: Después de recopilar estos datos se analizan y se puede comparar la diferencia entre ambas empresas o sectores y proponer las mejoras que se van a implementar

4. Acción: Todo lo que se ha investigado y analizado se toma como puntos referencia para adaptarlos a nuestras empresas o departamento.

5. Seguimiento y mejora: Se hace un reporte sobre todo lo aprendido en el proceso para ayudar a retomar el trabajo en proyectos posteriores.

4. Tipos

Al hablar del proceso conocido como Benchmarking ingresamos en un tema que se refiere más específicamente a una actividad empresarial que tiene como finalidad investigar modelos corporativos exitosos y dominantes en el ámbito de cierta empresa para posteriormente adoptar ciertas características que produzcan un resultado favorable, aunque esta es su concepción general, cabe añadir que el Benchmarking puede ejecutarse con diferentes enfoques de investigación, es por esto que el Benchmarking se clasifica en 3 tipos generales los cuales buscan un mismo objetivo pero desde una perspectiva de operación distinta, a continuación se hablaran de cada uno de estos de una manera más detallada:

Benchmarking Competitivo:

El principal objetivo de este tipo es enfocar la investigación en los principales competidores en el contexto en el que se encuentra la empresa, el gran inconveniente de este enfoque es que se ha de tratar con la propia competencia por lo que en circunstancias se negaran a cooperar con la recopilación de ciertos datos, debido a esto se tendrá que usar una considerable cantidad de recursos y tiempo para obtenerlos.

Benchmarking Interno:

Hablamos de que su enfoque de investigación es la misma empresa, es decir, aquella en la cual un departamento o área presenta un buen rendimiento, por lo que se busca que los demás departamentos pertenecientes a la misma compañía adopten ese modelo ejemplo mediante el benchmarking, este es uno de los más eficientes y menos costoso, puesto que la información se obtiene de la misma empresa.

Benchmarking Funcional:

La diferenciación de este tipo con los demás es que su enfoque de investigación suele efectuarse a empresas modelo que no necesariamente son competidores o pertenecen al mismo sector, por lo cual son más accesibles a compartir información para un posterior análisis y estudio.

5. Ejemplos

En los últimos años el benchmarking se ha vuelto una práctica muy popular y eficiente de manera que muchas empresas han decidido incorporar dicho proceso para mejorar distintas áreas de sus organizaciones, tomando como parámetro otras empresas líderes en la parte deseada a mejorar. A continuación, se presentan algunos ejemplos de empresas que decidieron iniciar un proceso de Benchmarking:

Xerox

Xerox es posiblemente la empresa más reconocida cuando se habla de benchmarking, según Paula Obeso (2017) “Xerox es posiblemente la más conocida pionera en benchmarking.”

El mercado principal de Xerox son las copiadoras, la empresa al ver que sus competidores extranjeros avanzaban más que ellos decidieron estudiarlos, al realizar el estudio se pudo identificar que Xerox tardaban el doble tiempo en colocar sus productos en el mercado en comparación con sus rivales japoneses , además Xerox encontró que sus índices de productividad estaban muy bajos en comparación con oponentes, “El benchmarking también mostró que la productividad necesitaría crecer un 18% por año durante cinco años si quisiera alcanzar sus competidores. ” (Obeso, 2017)

Starbucks

Uno de los casos más populares debido a quién se le realizó el “benchmarking” es el de Starbucks. Cuando McDonald's decidió incursionar en la venta de cafés, las ventas de Starbucks disminuyeron, eso hizo que la compañía (Starbucks) entrara en un benchmarking, la empresa decidió mejorar el tiempo de preparación de sus cafés debido a que se perdía mucho en la elaboración de los mismos, es por eso que decidieron analizar e implementar el modelo de ensamblaje que posee Toyota ya que esta empresa es reconocida por su eficiencia en la fabricación de sus productos, aspectos tan sencillos como poner los ingredientes más cerca y en una posición accesible, mejoraron en un 20% el tiempo de elaboración de los productos de Starbucks.(Espinosa, 2017). Esas mejoras se lograron gracias a estudiar la estructura de preparación o ensamblaje que posee Toyota e implementarla en la fabricación de los cafés.

6. Ventajas

Como se mencionó anteriormente, este proceso de evaluación y adquisición de desempeño mejorado. Esta metodología es de suma importancia para todas las empresas que comúnmente se enfrentan a problemas comunes del día a día; es decir esta metodología es apta para cualquier empresa, aunque normalmente se aplica en pequeñas y medianas empresas. A continuación, se mencionarán algunos de los beneficios del Benchmarking.

Primeramente, agrega eficiencia en los procesos de trabajo de la organización, pues bien, como se mencionó anteriormente esta metodología puede ser aplicada para cualquier empresa, pero es común observarla en pequeñas y medianas organizaciones. Asimismo, nos ayuda a identificar en que áreas puede mejorar e implementar nuevas estrategias para que la empresa aumente su capacidad de proceso, la escritura Verónica Ruiz nos explica, “a través del descubrimiento de nuevas tecnologías o metodologías que ya han aplicado otras empresas de nuestro propio sector otros diferentes. Podemos conocer aquellos procesos en los que difieren de manera significativa respecto a la empresa líder” (Ruiz, 2018)

A la vez, permite observar cómo el mercado se maneja y que nuevas tendencias están destacando actualmente, es decir, permite ampliar el conocimiento de las empresas en el mercado y como poder administrar una para estar siempre dentro de estos mercados. El benchmarking genera un aumento en los ingresos del capital de la organización, además facilita para la reducción de costos, también funciona como un plus de motivación para el equipo de trabajo, esto genera una comunicación más certera entre los miembros de la empresa.

7. Desventajas

La desventaja como bien lo explica la RAE “mengua o perjuicio que se nota por comparación de dos cosas, personas o situaciones” Así bien, podemos ejemplificar algunos casos que se presentan en el Benchmarking. La primera de ellas como no lo menciona Klarsson “Carencia de información suficiente debido a una mala planificación”, Ya que por uno u otro inconveniente no pueden recolectar la información de la manera tan precisa que la empresa lo necesita, de igual manera Ruiz nos dice “cuando realizamos un proceso de benchmarking pueden topar con problemas de carácter legal”

Y eso es otro problema o desventaja encontrado, porque como nos continúa mencionando Ruiz “Esto debido a que algunos datos están protegidos por IPa confidencialidad o una patente” haciendo que sea aún más difícil poder realizar las comparaciones con la competencia. Otra desventaja es el obsesionarse con exceso con tus competidores, ya que “se tiende a observar demasiado las distintas actuaciones realizadas por parte de la competencia” como nos menciona Klarsson, y es muy importante, ya que se está más pendiente a ver que hacen las demás empresas y no se enfocan en la propia empresa.

Además de que como dice Ruiz “El alto coste de realizar un proceso de benchmarking” que es un proceso para el cual es mejor no perder tanto tiempo viendo otras perspectivas y concentrarse en un único objetivo. Como también nos dice Ruiz “No es aconsejable realizar este tipo de procesos para aquellas cuestiones que sean de carácter rutinario o de baja importancia” reafirmando lo antes ya dicho. Y una de las desventajas más a tomar importancia nos la cuenta Klarsson “Una mala definición de las actuaciones dará lugar a unos resultados distintos de los esperados o simplemente erróneos”, Ya que se perdería todo el tiempo, dinero, recursos gastados en intentar obtener esa información, que al final no sirve de mucho.

Universidad de Costa Rica

Sede Guanacaste

IF5200 Fundamentos de las organizaciones

Tema:
Downsizing-Rightsizing

Prof. Carlos Vega Alvarado

Estudiantes

Cantillo Ordoñez Steven B81588
Castillo Salazar Francisco B61636
Hernández González Isaura B73668
Machado Marengo Ever B94436
Ramírez Fonseca Gerald B86389

31 de agosto de 2020

3. Definición

3.1. Downsizing

Se basa en la reducción de la plantilla del personal, con el fin de mejorar los sistemas de trabajo, hacer un rediseño de la organización y ajustar la plantilla de empleados buscando mantener la competitividad.[3] [10]

3.2. Rightsizing

Esta estrategia busca realizar procesos de reestructuración y racionalización de la organización con la finalidad de reducir los costos y aumentar el nivel de eficiencia. El significado de Rightsizing quiere decir “tamaño correcto”.[11]

3.3. Downsizing-Rightsizing

Debido a la constante presión por mejorar que se encuentra entre las organizaciones, estas deben buscar un tamaño y perfil óptimo para seguir funcionando y a la vez ser más eficientes, con la intención de mantenerse a flote en la competencia. La estrategia del downsizing se encarga de hacer reducciones en el personal de la organización, sin embargo, si se hace una reducción sin tener una estrategia ya planeada, esto puede producir grandes problemas a la organización, por ello se debe de ir de la mano con el rightsizing, que este se encarga de buscar un tamaño ideal y aplicándolos juntamente se puede hacer una reducción en el personal sin afectar el funcionamiento de la organización, sino que hace que sea más efectiva. [3] [11]

4. Ventajas y desventajas del downsizing

4.1. Ventajas

Tal como se evidencia en [10], las principales ventajas que presenta la utilización del downsizing son:

- **Incremento en la productividad**

Con esta estrategia se logran mejores resultados con menos recursos. Por lo general, en una empresa la plantilla supone un alto coste total del producto. Si el personal disminuye se reducirán los costes de manera significativa.

- **Se reduce la "burocracia"**

La mayoría de los problemas de la empresa tienen su origen en la "burocratización". Esto provoca que los procesos sean lentos y complejos. Y además, reduce la posibilidad de innovación y creatividad o de mejorar la calidad de los servicios, entre otras cuestiones. Si se le quita "peso" a la estructura organizacional de la empresa, esta última puede adaptarse más rápidamente a cualquier tipo de cambio y con ello mejorará la producción.

- **Mejora la comunicación**

Al contar con unas estructuras menos rígidas y complicadas, se reducirán el número de intermediarios y canales en una comunicación. Igualmente, la información fluirá por los departamentos de forma más ordenada.

- **Reducción de costes**

Otro de los beneficios de aplicar el downsizing es la reducción de los costes, ya que algunos departamentos que tenía la empresa desaparecerán. Por lo tanto, provocará un ahorro. Aunque también es verdad que algunas empresas optan por el outsourcing. En cualquier caso, el resultado es una relación más flexible y ágil.

4.2. Desventajas

Sin embargo, como es evidente, no todo son cosas positivas en este aspecto. En cuanto a los inconvenientes o desventajas del downsizing cabe señalar, según [10]:

- **Desmotivación de los trabajadores**

Con el fin de evitar esta situación, es importante que desde la gerencia de la empresa se informe y explique a toda la plantilla sobre lo que está sucediendo, así como los motivos por los que se van a realizar esta serie de cambios.

- Muchas veces, y equivocadamente, esta medida se aplica como una manera de reducir costes, dejando a un lado las razones estratégicas. No obstante, esta estrategia no da buenos resultados porque ni se obtienen beneficios, ni se incrementa la productividad. Para que el downsizing tenga éxito debe combinarse con otras medidas, como por ejemplo, programas de formación continua para aquellos empleados que se queden en la empresa.

- También hay que considerar que el downsizing acarreará una pérdida de capital social ante la pérdida de talento humano. De la misma manera, los trabajadores buscarán oportunidades fuera de la empresa ante el despido inminente. Como consecuencia se producirá una fuga de talentos.

5. Ventajas y desventajas de Rightsizing

5.1. Ventajas

Según [1], el rightsizing presenta las siguientes ventajas:

- Como una ventaja primordial de destacar es que permite la atención de las nuevas realidades competitivas, como por ejemplo podemos encontrar las siguientes: El servicio ajustado al cliente, la globalización y la diversidad en las distintas fuerzas de trabajo.

- además permite la diversificación de los recursos humanos sin atraer nuevos costos adicionales a la organización, cabe destacar que a diferencia del Downsizing este método es mucho mas efectivo en el ahorro de los recursos económicos de la empresa.

- Por ultimo y no menos importante el Rightsizing permite innovar las respuestas organizativas internas y además las externas (del exterior) a un cambio. Esto permite una mejor comercialización entre las diferentes organizaciones.

5.2. Desventajas

Los principales inconvenientes que se presentan bajo este concepto, según [1]:

- Usualmente a la hora de hacer una valoración de los ajustes de plataforma conforme a la necesidad de una organización, se deben tener en consideración algunos factores de riesgo, los cuales son las desventajas que conlleva echar en marcha el Rightsizing en una organización.
- Uno de los primeros factores de riesgo es la estabilidad, puesto que en la actualidad las herramientas de desarrollo cliente/servidor están suficientemente maduras para migrar las aplicaciones estratégicas de las organizaciones, la tecnología sigue siendo tan cambiante para tener en cuenta los posicionamientos futuros de la tecnología que sea elegida y además la consolidación de esta.
- Como segundo factor se tiene la seguridad o respaldo y que generalmente los grandes equipos llevan incorporados sistemas de seguridad que son sofisticados y confiables. Los procedimientos de respaldo y recuperación de la información suelen ser mejor realizados por estos sistemas, si no se tuviera lo anterior una empresa iría

6. Tipos de downsizing

6.1. Reactivo

Es el redimensionamiento empresarial que se lleva a cabo como respuesta defensiva ante eventualidades adversas del mercado, es decir, se trata de responder ante el cambio, sin tratado previo de la situación, en ocasiones a partir de esto se presentan problemas predecibles, periodos de crisis, malestar en el ambiente de trabajo y reducción laboral. (Riquelme, 2018) En este caso el proceso va a ser traumático para la propia empresa; la reducción de plantilla se

hace porque el negocio no tiene más remedio que hacerlo para sobrevivir. (Software DELSOL, 2019)

6.2. Estratégico o proactivo

Es el redimensionamiento que se presenta desde el interior de la empresa, se enfoca en mejorar la competitividad. A partir de esta estrategia se alcanzan resultados más rápidos. (Riquelme, 2018) Surge cuando la empresa se anticipa

a los cambios que pueden darse en el entorno. Adelantarse al cambio del entorno hace que se obtengan resultados más rápidamente. (Martínez, 2016) **El downsizing estratégico busca esencialmente:**

- Se implementa de acuerdo con ciertos estudios que facilitan la obtención de resultados positivos.
- Se determina si el downsizing va dirigido hacia los procesos o hacia la rectificación de los objetivos de la empresa.
- Se definen las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el downsizing.
- Se establecen las herramientas a emplear.
- Se desarrolla un plan de cambio.
- Se consideran las afectaciones que se causarán.
- Se determina las tareas o puestos a eliminar o redefinir. (Riquelme, 2018).

7. Ejemplos de Downsizing y Rightsizing

7.1. Downsizing

En Costa Rica y en muchas empresas internacionales el downsizing tiende a traer cambios drásticos en los colaboradores ya que este consiste en una disminución de la plantilla del personal y los motivos de esta aplicación pueden variar.

9. Bibliografía

- [1] Administracion Para Informáticos (21 de Mayo 2016) *Rightsizing* Recuperado de: adminparainformaticamariaes-tefanyneri.blogspot.com
- [2] Arturo Joffre (2014), La otra cara de Intel, Revista digital, Recuperado de: https://www.larepublica.net/noticia/la_otra_cara_de_intel
- [3] Encyclopedi (17 de gosto 2020) *Downsizing nd rightsizing* Recuperado de: <https://www.encyclopedia.com/>
- [4] María Flores (2020), *331 empresas suspendieron labores y 9.728 personas trabajadoras afectadas por emergencia del COVID-19*, Revista digital. Recuperado de: <https://semanariouniversidad.com/pais/331-empresas-suspendieron-labores-y-9-728-personas-trabajadoras-afectadas-por-emergencia-del-covid-19/>
- [5] Martinez, S. (2016, agosto 4). *superrhheroes sesametime*. Recuperado de: <https://superrhheroes.sesametime.com/downsizing-reorganizacion-la-empresa/>
- [6] Más Industrias(2020) *Reducción de costos en empresas: 4 ejemplos exitosos*,Revista digital. Recuperado de: <https://masindustrias.com.ar/reduccion-de-costos-en-empresas-ejemplos-exitosos/>
- [7] Reyna Vanesa Collanqui Condori (2017). *Analisis de la estructura organuzacional para desarrollar el modelo rightsizing en el taypikala hotel lago*. Recuperado de: <http://repositorio.unap.edu.pe/>
- [8] Riquelme, M. (2018, Febrero 1). *web y empresas*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/downsizing/>
- [9] Software DELSOL. (2019, Marzo 26). *Software DELSOL*. Recuperado de: <https://www.sdelisol.com/glosario/downsizing/>
- [10] SUPERRHHEROES (2016, Marzo) *Downsizing* Recuperado de: <https://superrhheroes.sesametime.com/downsizing-reorganizacion-la-empresa>
- [11] WolterSkluwer (2018). *Rightizin* Recuperado de: <https://superrhheroes.sesametime.com/downsizing-reorganizacion-la-empresa>



Universidad de Costa Rica Sede Guanacaste

INFORMÁTICA EMPRESARIAL

IF-5200 FUNDAMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

Empowerment

Estudiantes:

Chaves Mora Aldahir B92175

Gutiérrez Altamirano Darvin B93600

Gutiérrez Molina Shirley B93636

Rosales Mora Esteban B96967

Valdelomar Rojas Rachel B98023

Profesor:

Carlos Alberto Vega Alvarado

II Ciclo 2020

4. Desarrollo

4.1. ¿Qué es Empowerment?

El *empowerment* se logra visualizar en varios ámbitos y no solo el empresarial sino también en el político y religioso, en la actualidad esta adaptada para que las organizaciones lo implementen como una cultura de trabajo y así obtengan sus mejores beneficios gracias al compromiso que esta fomenta en los empleados.

Esta cultura organizacional se puede comprender como una filosofía que permite al trabajador o colaborador de una empresa disponer de sus capacidades para resolver un problema o tomar una decisión sin la necesidad de esperar la guía o aprobación de sus superiores, de esta manera cada individuo que labora en una empresa se siente pieza fundamental de esta y no como un engrane más, comprometiéndose de esta manera con la organización y dando mejores resultados que los que puede proveer un empleado en una empresa que no utiliza esta ideología.

En las organizaciones, cuyos integrantes tienen altos niveles de compromiso, se registran altos niveles de desempeño, productividad y bajos índices de ausentismo (Mowday & Steers, 1979). En este sentido, pero desde otra perspectiva, existe una sensación de carencia hacia el desempeño exitoso por parte de los empleados hacia sus labores o al hacer contribuciones significativas; por ello, se requiere potenciar su actividad para tratar de eliminar la sensación de frustración y de bajos niveles de eficacia personal (Rios Manriquez y col., 2010).

De la misma manera, esta metodología de trabajo, además de traer beneficios para la empresa, mejora la actitud del empleado, si bien se cree que el trabajo es parte fundamental en la vida de cualquier individuo, una persona con un ambiente laboral ameno para trabajar tendrá mejores resultados y mejor productividad a la hora de realizar sus actividades laborales y personales.

Se ha pretendido comprobar la relación que posee el *empowerment* con la Satisfacción Laboral. El motivo de este estudio reside en la importancia del trabajo en la vida de un individuo y por consiguiente la importancia de cómo se siente este con respecto al trabajo que desempeña en su vida personal y social (Delfino, 2015).

En pocas palabras, podemos decir que el *empowerment* se visualiza como una metodología de trabajo para crear un ambiente donde los trabajadores logren salir de su zona de confort, aprendiendo practicas de trabajo que no sabia que era capaz de llevar acabo por sus propios medios o sin la guía de un externo, como la manera en la que deben de actuar frente a un cliente cuando este tenga un problema, trayendo consigo un tiempo de respuesta favorable de parte de la empresa para los clientes, y por ende, ahorro de recursos y tiempo.

Como se menciona anteriormente, *empowerment* se implementa en las empresas con el fin de mejorar los resultados, a diferencia de muchas empresas donde se posee una cultura de trabajo muy diferente. Las pequeñas y medianas empresas ven limitado el crecimiento de sus operaciones debido a que realizan sus funciones de manera poco innovadora; esto se debe a una cultura de trabajo en la que los colaboradores efectúan sus actividades como las han desarrollado con anterioridad sin analizar si es la mejor forma para hacerlas. Así, los colaboradores manifiestan un escaso compromiso con la organización para la cual laboran, realizan sus funciones con un conformismo a cambio de una retribución; además, no participan ni se involucran en los procesos de operación para sugerir cambios en las decisiones, en los procesos y en los resultados, que contribuyan a mejorar a la organización. (Rios Manriquez y col., 2010)

Por esto, se logra visualizar esta filosofía como un método efectivo para el crecimiento de la empresa y de los colaboradores, además artículos nos afirman un correlación positiva por parte del *empowerment* y la satisfacción laboral (Delfino, 2015) lo que se resume como productividad, compromiso y crecimiento laboral del trabajador.

4.2. Empowerment en las organizaciones, implementación y desarrollo.

Hoy en día las organizaciones buscan el ampliar sus horizontes y así poder elevar sus expectativas para alcanzar nuevos retos, pero para lograr eso hay factores que juegan un papel bastante importante en dicho objetivo, como lo seria la cultura organizacional de la empresa, y por ejemplo la correcta implementación del *empowerment* ayudara a

conseguir las metas propuestas, pero como implementarlo de mejor manera y así obtener grandes éxitos.

Una implementación exitosa del *empowerment* requiere mucho de los colaboradores de la organización, ya que frente a este modelo de trabajo sera importante ver la resistencia al cambio de los colaboradores por lo cual las empresas deben seguir una serie de pasos los cuales veremos a continuación para su correcto desarrollo.

4.2.1. Adopción y fortalecimiento de nuevos valores

Para poder enriquecer la cultura organizacional aplicando *empowerment* hay que tomar en cuenta la adopción de nuevos valores y trabajar en el fortalecimiento de los mismos, los cuales según (Eslava, 2018) son los siguientes:

- Compromiso
- Lealtad
- Solidaridad
- Compañerismo
- Calidad en el trabajo
- Responsabilidad

Cultivando estos valores entre los colaboradores y fomentándolos llegan a crear una perspectiva diferente en los mismos, ya que se adquiere una cercanía con la organización y le enseña valores fundamentales para que un lugar de trabajo se vuelva un sitio ameno donde una conjunción de los valores anteriores generan un cambio positivo tanto para los colaboradores como para las organización como tal.

4.2.2. Capacitación del equipo

Un paso de suma importancia es la capacitación del equipo de una manera adecuada y altamente formativa para los colaboradores, de manera que se les pueda brindar las

herramientas necesarias para que su desarrollo en el ámbito profesional y personal, siendo las capacitaciones un espacio de constante aprendizaje y formación para los diversos equipos de la organización (Ruiz-Healy, 2017).

4.2.3. Identificación de potencial y fomento de la participación

Antes de delegar poder es importante conocer a las personas mediante el uso de diversas técnicas como el *focus group* (Directivos, 2015), así de esta manera se pueden asignar distintos roles dentro de la organización basados en las distintas habilidades de los colaboradores, logrando así un grado de responsabilidad y compromiso con las diversas tareas a desarrollar, de esta manera se favorece a que la resolución de problemas o contratiempos sea de una manera mas rápida y oportuna.

4.2.4. Desarrollo de la comunicación efectiva

La comunicación tiene un papel fundamental dentro del *empowerment* ya que se trata de formar confianza entre los colaboradores al compartir información sobre la organización y de mantener un espacio de dialogo abierto (Directivos, 2015), de esta manera los colaboradores tienen la oportunidad de aportar valor a la organización mediante ideas innovadoras, y también en el aspecto de que al conocer mas sobre la organización e información mas precisa esto genera un estado de responsabilidad y compromiso para un actuar mas responsable respecto a la organización.

4.2.5. Perseverancia en el propósito

Como un paso final es importante establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido (Eslava, 2018), ya que al llevar a cabo la implementación del *empowerment* no sera un camino fácil ni mucho menos se lograra de un día para otro, sino que lleva su tiempo, es importante que los colaboradores que son la base fundamental tengan el apoyo necesario, para que de ninguna manera se desmotiven o pierdan el rumbo y así puedan afrontar de una manera optimista los desafíos del entorno con naturalidad y seguridad.

4.3. La aplicación de Empowerment en las organizaciones

Un liderazgo que propicia el proceso de innovación en su organización, es aquel que fomenta la iniciativa y la motivación de sus miembros, aumentando su participación, cultura y formación en pro del desarrollo y competitividad de la organización. Todo esto va apareado con una estructura más nueva, más plana y más flexible constituida por equipos de liderazgo actuantes ligados por el conocimiento y por las redes de comunicación, con responsabilidad descentralizada y participación del poder, todas estas, características que describen la naturaleza del Liderazgo con Empowerment(Torres y col., 2007).

Las nuevas y grandes organizaciones que buscan el éxito tienen como objetivo generar nuevos productos y soluciones para los problemas que se presentan deben de tener una fuerza laboral innovadora, que se mueva como un solo individuo. Estas características son las que las empresas buscan fomentar en sus colaboradores de manera que estos se sientan como un pieza fundamental de la empresa.

4.3.1. Liderazgo Empowerment

Cuando una organización es liderada bajo el enfoque Empowerment reforzando el valor innovación en su cultura, se moviliza a los individuos y a los equipos auto-dirigidos no sólo a ejecutar órdenes, sino también a generar nuevas ideas mejorar procesos, productos y servicios, con resultados positivos en el crecimiento y desarrollo competitivo de la organización(Torres y col., 2007).

Las organizaciones que aplican un modelo de liderazgo Empowerment obtienen un ambiente de trabajo más productivo ya que fomentan en sus colaboradores una zona de crecimiento de libertad, que son respuesta a la confianza de la empresa y un compromiso de hacer bien objetivos.

4.3.2. Modelo de Empowerment

El modelo de empowerment empresarial surge como alternativa al modelo tradicional jerárquico de las empresas en las que jefes poseen la autoridad en las decisiones e imparten órdenes a sus empleados para que las ejecuten. Así en la organización de la empresa,

se crean diferentes estructuras de poder en el que cada persona posee sus funciones y responde antes ellas, además de fomentar el trabajo en equipo de los diferentes integrantes de la empresa(Caurin, 2018). La implementación de este modelo en las organizaciones inicia un cambio en la estructura de la jerarquía de las empresas donde los colaboradores pueden tomar decisiones y por ende mantienen una competencia colectiva en realizar un buen trabajo en equipo y anuentes a nuevos retos.

4.3.3. Organizaciones triunfadoras gracias a Empowerment

En este apartado mencionaremos algunas empresas exitosas que utilizan empowerment.

- Bimbo
- McDonald's
- Google
- Banco de América Central

4.4. Principales Fortalezas y debilidades de Empowerment en las organizaciones

4.4.1. Fortalezas

La creciente competencia, en combinación con las exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de incertidumbre y alerta no solo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en éstas. Por lo tanto, cuando una empresa considera las características del modelo o herramienta empowerment para implementarla en sus practicas diarias, los posibles beneficios o fortalezas que nos brinda son: (Ramírez, 2006)

- Los integrantes de grupo sienten que son en realidad dueños de sus puestos
- Los miembros toman decisiones y se resuelven los problemas de la organización.
- Edifica una cohesión y trabajo en equipo en el lugar de trabajo.
- La energía se enfoca a la producción de la calidad.
- Se genera un esfuerzo continuo de mejora en cuantos a servicios, productos y procedimientos.
- Establece relaciones constructivas con clientes externos.
- Mayor confianza y compromiso con la empresa.
- Mayor creatividad e innovación.

4.4.2. Debilidades

El empowerment es un proceso iniciado por los gerentes que captan las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional. Asimismo, es una de las tendencias de moda en el mundo de la empresa, pero eso no quiere decir que el empowerment de nuestros trabajadores esté exento de problemas. Algunas de sus debilidades o desventajas son las siguientes:(Ramírez, 2006)

- Se requiere de un cambio en la organización.
- Se requiere personal capacitado.
- Cuando los gerentes son conservadores, este proceso puede ser muy largo.
- También una falta de confianza por parte de los gerentes hacia los empleados o viceversa, puede perjudicar este proceso.

Universidad de Costa Rica

Sede Guanacaste

IF-5200 Fundamentos de las Organizaciones

Reingeniería de procesos

Integrantes:

Ríos Cascante Mauricio	B96493
Zuñiga Gutiérrez Justin	B59076
León Baldioceda David	B63825
Rodríguez Traña Fabián	B96751
Rodríguez Quesada Michael	B96713

Profesor: Carlos Alberto Vega Alvarado

Liberia-Guanacaste

Ciclo: II-2020

Desarrollo

¿Qué es y en qué consiste la reingeniería de procesos?

El desarrollo de la reingeniería de procesos viene dado desde los años 80s y 90s, esto producto de las demandas de las empresas para responder a estándares de calidad internacional, apoyados de la ingeniería de procesos para lograr las reestructuraciones, así lo menciona Ospina (2006).

Ospina (2006) menciona el diseño de proceso propuesto por Hammer y Champy (1993-1995), quienes hacen referencia a que los gerentes de manera frecuente deben empezar de cero, para replantear el diseño del trabajo, la interacción entre las tecnologías y los individuos, para de esta manera reestructurar las organizaciones.

El borrón y cuenta nueva en reingeniería, o reingeniería de tipo cero (0), implica dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean. Cuando de clientes se trata es necesario consideración tanto a los clientes externos como internos, partiendo de los primeros que son los que determinan la forma de agregar mayor valor a los productos y servicios para su plena satisfacción (Ospina, 2006, p.94).

Entiéndase, reingeniería como el rediseñar los procesos de las organizaciones para lograr mejorar sus metas, Ospina (2006) cita a Lefcovich (2006) quien menciona que la reingeniería de procesos es un: “proceso destinado a remover los paradigmas existentes, generando de manera creativa nuevas y radicales formas de realizar las actividades con la participación plena de todos los estratos de la organización, logrando con ello una ventaja competitiva en los mercados" (p.95).

Se habla de una reconfiguración de la organización, de todas las acciones y procesos; es el hacer de nuevo, con el fin de conseguir alzas, “...en materia de rentabilidad,

productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas” (Ospina, 2006, p.95).

Ospina (2006) cita las fases para aplicar la reingeniería de procesos, propuestas por Manganelli y Klein (1995):

- “Fase 1: Preparación del cambio
- Fase 2: Planeación del cambio
- Fase 3: Diseño del cambio
- Fase 4: Evaluación del cambio” (p.95).

Lefcovich (2006) citado por Ospina (2006) propone una posible metodología de la reingeniería:

- Definir el proyecto: Se basa en definir los objetivos y el alcance, incluyendo la meta que busca la reingeniería y lo que busca el proyecto.
- Análisis de la situación actual: Realizar un estudio de la situación que vive la empresa, se evalúa la “organización, entorno, flujo de los procesos y paradigmas empresariales” (p.96).
- Diagnóstico: Se realiza luego del análisis, se buscan las necesidades más relevantes, las limitaciones y debilidades.
- Diseño de la “nueva” organización: A partir de lo obtenido en las fases anteriores se crea una nueva organización que abarque todas las necesidades y limitaciones de la empresa actual.

Características de la reingeniería de procesos

- Se da la unificación de tareas, en un equipo se montan varias tareas y como resultado se logra la reducción de plazos, también mejora la calidad al evitarse errores.

- Trabajadores en toma de decisiones, estos tienen la capacidad de tomar sus propias decisiones y de asumir las responsabilidades relacionadas al trabajo que están empleando. Para que esto pueda ser realizado se necesita de esfuerzo por parte del empleado, el apoyo, disciplina, la flexibilidad y la capacidad de adaptarse con la situación, esto beneficia al trabajador y contribuye a que se convierta en su propio jefe.
- Los procesos se ejecutan en orden natural, es decir los procesos van a iniciar en el orden que beneficie a la tarea, buscando así la reducción significativa de tiempos y así poder lograr la mayor reducción de plazos posibles.
- Los productos tienen múltiples versiones, las cuales son aplicadas de acuerdo a las circunstancias, con esto se busca una estandarización y con esto conseguir una mayor adaptación a los gustos y necesidades del cliente, siendo estos muy variados especialmente cuando va dirigido a un mercado global, en la cual existen diversidad de culturas y formas de vida.
- El trabajo se lleva a cabo con menor número de controles y verificaciones, haciendo que de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura de la organización. Eso sí, se establece un plan de evaluación y control que se centre solamente en los controles que van dirigidos a lo económico.
- Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto, haciendo un trato más eficiente.
- Prevalecen las operaciones híbridas centralizadas – descentralizadas. Las distintas formas de operación pueden laborar con un alto grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la sincronización entre las mismas. Esto es gracias a la infotecnología, uno de los instrumentos de mayor importancia para la Reingeniería de los Procesos. (Sáez Vacas, García, Rojo and Palao, s.f.)

Tipos de reingenierías de procesos

Existen 3 tipos de procesos los cuales son:

- 1) Reingeniería para la mejora de costos
- 2) Reingeniería para lograr ser más competitivo
- 3) Reingeniería para un punto radical de innovación

Modelos de reingenierías de procesos

Son utilizados y empleados dos tipos de modelos los cuales son:

- 1) Modelo ADKAR
- 2) Modelo de transición de Bridges

Ventajas y desventajas de la reingeniería de procesos.

En esta parte, los aspectos importantes como las ventajas y desventajas; de implementar una reingeniería de procesos, en una empresa; son tocados y así, conoceremos los mismos; para cuando se esté, en una situación, que requiera hacer una reingeniería, en la organización. Esto, es importante; porque el mundo laboral, está en constante cambio y se debe, estar en aras de la competitividad, frente a otras compañías que buscan lograr mejores resultados y beneficios.

Ventajas: Según Automattic (2014) citado por Guastay, Espinoza y Peñaherrera-Larenas (2018), las ventajas de una reingeniería de procesos, que se pone en práctica, en un entorno empresarial, son:

- “Mentalidad revolucionaria: Induce a pensar en grande en la organización.
- Mejoramiento decisivo: Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
- Estructura de la organización: Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.
- Renovación de la organización: Aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.
- Cultura corporativa: Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.

- Rediseño de puestos: Crea empleos más incitantes y satisfactorios” (párr.16).

Desventajas: Asimismo, los autores Automattic (2014) citados por Guastay, Espinoza y Peñaherrera-Larenas; (2018)., contraponen, las desventajas de implementar esta metodología, en las organizaciones. Los contras, son:

- “Resistencia al cambio.
- Implica un alto riesgo ya que los cambios son radicales.
- En un principio el enfoque sólo tomaba en cuenta la parte operativa y descuidaba el rediseño de la gerencia.
- La reingeniería, ha servido como excusa gerencial para despedir personal” (párr.17)

Ejemplos de empresas que implementaron la reingeniería de procesos

En la actualidad, un porcentaje importante de empresas del mercado, han optado por hacer una reingeniería de procesos, para ser más competitivas y estar al nivel de sus rivales, en la búsqueda de la captación de nuevos clientes, mercados y otros.

Algunos ejemplos son:

Muchas compañías como Ford Motors, GTE y Bell Atlantic intentaron la reingeniería de procesos durante la década de los 90 para reorganizar sus operaciones. El proceso de reingeniería que adoptaron, supuso una diferencia sustancial para ellos; ya que, redujo drásticamente sus gastos y los hizo, más eficaces contra la creciente competencia.

Muchas de estas compañías estaban perdiendo influencia en su dominio porque la expectativa de los clientes estaba creciendo mientras que todavía estaban atascados con las formas tradicionales de hacer las cosas. (Lean Manufacturing¹⁰, 2018).

También, Corvo en su página web, de internet; Lifeder.com, (2019) menciona los ejemplos de otras compañías reconocidas, que han hecho uso de esta práctica, usual en el

mundo empresarial. En la década de 1990, la compañía de computación Dell ha utilizado varios elementos de reingeniería. Ha imputado gran parte del éxito obtenido a largo plazo a haber reconocido la necesidad de realizar una reingeniería continua.

Además, American Airlines y Procter & Gamble han aplicado técnicas de reingeniería después de haber tenido períodos con graves problemas financieros, viendo mejoras en su lucha contra las deudas y en la recuperación de ganancias.

Conclusiones

La reingeniería surge en los años 80s y 90s, dándose a conocer como el empezar desde la nada de las organizaciones; se diseña un plan de trabajo donde se prepara, planea, diseña y evalúa el proyecto, para reestructurar la empresa.

Al encontrar las debilidades y limitaciones se busca recrear para alcanzar que la calidad, productividad, rentabilidad y tiempo se alcen.

Entre las principales desventajas de esta es que es un cambio radical, se busca empezar desde cero, además de surgir en un orden natural, no habiendo creatividad para realizar los cambios a preferencia de los clientes.

Si bien el incluir a los clientes en el proceso es de gran relevancia porque esto podría permitir un mejor trabajo, contando en la elaboración del proyecto con la opinión de aquel para quien se realiza.

Las empresas deben revisar que sus objetivos no vayan enfocados en la baja de costos, ni en disminución de personal, más buscar debilidades y establecer si es necesario una reestructuración.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SEDE GUANACASTE

IF-5200 Fundamentos de las Organizaciones

Investigación: Administración de la Cadena de Abastecimiento

Profesor:

MBA. Carlos Alberto Vega Alvarado

Alumnos:

José Arguello Flores B60607.

Johan Rojas Arguedas B76631.

Juan Carlos Espinoza Zumbado B42429.

Moises Segura Rojas B97425.

Wilder Hernández Mejías B83782.

Lunes 21 de septiembre

II Ciclo, 2020

¿Qué es?

Las cadenas de abastecimiento son los procesos o actividades que recibe un producto o servicio, desde su etapa primaria, hasta su etapa final que es cuando se le entrega al consumidor, en este proceso también se incluyen todos los factores que influyeron directa o indirectamente con la elaboración del producto.

Ahora, la correcta administración de esta cadena consiste en planificar, organizar, y controlar todas esas actividades relacionadas con el producto o el servicio, el tener socios o proveedores de calidad es fundamental para poder alcanzar una ventaja competitiva y sustentable frente a las demás empresas.

La administración de la cadena de suministro está orientada hacia un objetivo que busca cumplir una organización, el cual es lograr satisfacer de la mejor manera las necesidades de un cliente o consumidor final, y lograrlo proveyendo todo el proceso de los materiales en calidad y cantidad, al menor costo posible.

Arcia nos comenta que el punto principal es mantener un flujo de información continuo de todo el proceso de obtención y fabricación. Además, en las diferentes etapas es necesario mantener todas las relaciones con los proveedores, mayoristas, y los clientes, controladas para obtener una técnica efectiva.

Las cadenas de suministro pueden variar dependiendo de lo que ofrecen las organizaciones, pueden ser de servicios, industriales, o comerciales:

Industriales: Contienen una cadena de abastecimiento con una gran logística y tendrá distintas características de acuerdo con el tamaño de la organización, líneas de producción, y público al que dirigen su producto.

De servicio: cuentan con cadenas jerárquicas, esto es una gerencia, producción, jefe comercial y jefe de distribución. Dependen del recurso humano.

Comerciales: obtienen y venden productos, reciben solicitudes de clientes y se encargan de cumplir con las mismas.

¿En qué consiste?

El proceso de una cadena de abastecimiento puede llegar a ser muy complejo, comenzando desde la extracción “cruda” de las materias primas. Inicialmente, deben tomarse en cuenta aspectos de término legal, por ejemplo:

- El impacto que puede tener la obtención de la materia prima para todo el proceso de abastecimiento. Dicho impacto puede ser ambiental o social.
- Las regulaciones políticas que pueden implicar la obtención de “x” materia prima.

La cadena de suministro se compone de 4 etapas (suministro o abastecimiento, producción, distribución, consumidor), las cuales se explican a continuación:

- **Suministro:** este es el eslabón más bajo de la cadena de abastecimiento, en esta etapa, el enfoque se dirige en cómo se obtienen los recursos para la creación del material. Términos como insumos, suministros, materia prima; se manejan con frecuencia en esta etapa. Además de la obtención de materia, también se debe considerar el almacenaje y mantenimiento de las mismas [Carranza, Sabría, 2005]. En resumen, en esta etapa se debe asumir el costo total del producto (CTP).
- **Producción:** el proceso de producción es una de las etapas más complejas de la cadena de abastecimiento, pues aquí entra factores que están asociados a la administración. Se debe buscar un mecanismo óptimo de comunicación, rastreo de productos. Se debe identificar los posibles atrasos que pueden surgir a lo largo de la cadena; hablando de esto, se debe investigar qué procesos generan cuellos de botella pues tienden a atrasar toda la producción, deshacerse de ellos, trae ventajas como optimización de entregas, un mejor manejo de productos (evita pérdida de tiempo y la sobreproducción) y por supuesto; reducción de costos.
- **Distribución:** en esta etapa se da la entrega del producto (naturalmente), antes de esto, el cliente final debe acordar con el productor la logística a seguir para la entrega del producto final, en el proceso de distribución, se deben tomar en cuenta tres aspectos para evitar contratiempos al momento de la entrega:

- **Medio de transporte:** la escogencia de un medio de transporte dependerá del tipo de producto con el que se esté lidiando, además del poder adquisitivo de la empresa. También, se debe considerar la naturaleza del producto (si es perecedero o no), la prioridad de entrega, un ejemplo en concreto: Amazon con su plan de entrega *premium*. Algunos medios de transporte pueden ser: camiones, barcos, ferrocarriles, aviones.
- **Distancia entre productor y cliente final:** aquí se debe tomar en cuenta la distancia a recorrer para la entrega, el número de desembarcos también debe ser considerado, pues es de conocimiento que aspectos legales como la revisión de los productos afectan en términos de tiempo.
- **Peso de la carga:** el volumen del producto también entra en juego, una incorrecta medición de esta métrica, puede sabotear la escogencia del transporte, por lo que el punto anterior(distancia entre productor y cliente final) va muy de la mano con el peso total de la carga.
- **Método de embalaje:** el método de embalaje debe ser escogido con cuidado, un producto erróneo podría dañar el producto; aspectos a tomar en cuenta: material del producto a enviar, grado de conservación o mantenimiento en ciertas condiciones climáticas (perecedero o no), cantidad de producto a enviar (esto para evitar un desperdicio de material al momento de empacar el producto).
- **Manipulación de carga y descarga:** por último, el personal humano requerido para el desembarco del producto, también es manejado dentro de esta etapa. Aquí se consideran aspectos como buenas prácticas para el despacho del producto, la experticia del personal;al ser una actividad que puede recurrir cierta fuerza, las compañías suelen obviar esta etapa, y es común la contratación de mano de obra no calificada, lo que puede suponer un riesgo para el tratamiento que se le dá al producto. La ventaja de contratar personal calificado, es que se pueden evitar varios “dolores de cabeza” al momento de cargar el producto. Una de las situaciones más comunes, es el maltrato o daño del producto al descargarlo, lamentablemente, el resultado final es descubierto cuando llega a las manos de los consumidores.

- **Consumidor:** el consumidor se puede considerar el último eslabón de la cadena, aunque no tiene participación directa en el proceso de la creación del insumo, es el que recibirá el proceso como un todo, en este caso; el producto final. El mismo cliente participa en la dirección que puede tomar una cadena de abastecimiento, pues la creación de insumos está fuertemente ligada a la demanda de clientes.

Características

1.- Interdependencia

Movimientos que se han dado en el pasado como la apertura de fronteras, alianzas estratégicas y la reducción de proveedores han generado una alta interdependencia entre los eslabones en la Cadena. De hecho, esto ha llevado a que la competencia esté pasando de ser empresa contra empresa a cadena contra cadena. En otras palabras, de ser peleas entre individuos a ser peleas entre pandillas.

2.- Diversidad de Intereses

Dado que existe una variedad de entidades en una Cadena, cada una tiene intereses propios que no necesariamente coinciden entre sí. Esta diversidad de intereses lleva a la generación de conflictos que inhiben la colaboración a lo largo de la Cadena desde el intercambio de información hasta la creación de acciones conjuntas entre las organizaciones participantes. Esta falta de colaboración y las fallas que se generan provocan costos excedentes y desperdicios.

3.-Optimización de procesos

Se da la integración de procesos clave de negocio desde el usuario final, a través de proveedores originales, que proporcionan productos, servicios e información que añade valor para los clientes implicados, lográndose con esto, la optimización de procesos.

Ventajas y Desventajas

Ventajas:

- **Gestión de inventario optimizada.** Efectivamente, ante una cadena de suministro bien integrada es posible que el inventario sea adecuado para que la cantidad de materias primas y producto disponible en la cadena sea lo justo para ser entregado al cliente, evitando así que exista un desabastecimiento o problemas de exceso de stock.
- **Lealtad de los clientes.** Consiguiendo mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos es posible mejorar el servicio al cliente en términos de precio, tiempo de entrega, condiciones de compra, etc., lo cual se refleja en el comportamiento del cliente ante la empresa y sus productos y mejorando el posicionamiento en su mente, alcanzando de esta manera mayor capacidad de retener clientes.
- **Flexibilidad en la gestión.** En la actualidad la competencia entre las empresas, no se produce tanto en relación con el producto final sino con la eficiencia de su cadena de suministro. Por tanto, contar con una cadena de suministro plenamente integrada facilita una mayor flexibilidad en el proceso y que su funcionamiento sea mucho más óptimo.

Desventajas:

- **Guerras departamentales:** En los proyectos de cadena de suministro intervienen múltiples departamentos, como los de compras, planificación, fabricación, distribución y Tecnología de la Información.
- **Falta de visibilidad:** Cualquier empresa ubicada en alguna parte de la Cadena no tiene una información total de lo que está sucediendo a lo largo y ancho. Por ejemplo, se desconocen aspectos de la demanda final, o de la posición de inventarios en nuestros clientes. Esto hace que se tomen decisiones basadas en información parcial con los resultados consecuentes.
- **Más difícil de controlar:** si de por sí, una empresa ya cuenta con varias áreas funcionales, añadir agentes externos hará que, si no se lleva un control exhaustivo, perder el control resulte más fácil. Si se quiere que todo lo que compone una cadena de suministros funcione a la perfección (o al menos lo mejor posible) se necesita poner al mando a un buen líder.

Cómo lo aplican las empresas

Una cadena de suministro es una secuencia de procesos y flujos que ocurren dentro y entre diferentes etapas y se combinan para satisfacer la necesidad de un cliente por un producto. Hay dos maneras de ver los procesos realizados en una cadena de suministro.

1. Visualización de ciclo.

Los procesos en una cadena de suministro se dividen en una serie de ciclos, cada uno realizado en la interfaz entre dos etapas sucesivas de una cadena de suministro.

Cada ciclo ocurre entre dos etapas sucesivas de una cadena de suministro. No todas las cadenas de suministro cuentan con los mismos ciclos (Por ejemplo, algunos fabricantes que venden mediante comercio electrónico, no tienen el ciclo de reabastecimiento de producto terminado en su cadena de suministro). Algunos ejemplos de estos ciclos son:

- Ciclo de pedido del cliente.
- Ciclo de re-abastecimiento.
- Ciclo de fabricación.
- Ciclo de abasto.
- Ciclo del punto de pre-orden.
- Ciclo de costos de pedido.
- Ciclo de re-abastecimiento.

2. Visualización de empuje/tirón.

Los procesos en una cadena de suministro se dividen en dos categorías dependiendo de si se ejecutan en respuesta al pedido de un cliente o con anticipación a éste. Los procesos de tirón se inician con el pedido del cliente, en tanto que los de empuje se inician y realizan con anticipación a los pedidos del cliente.

La administración de una cadena de suministro exitosa requiere muchas decisiones relacionadas con el flujo de información, productos y fondos. Cada decisión debe tomarse para incrementar el superávit de la cadena de distribución. Estas decisiones caen dentro de tres categorías o fases, según la frecuencia de cada decisión y el marco de tiempo durante el cual se dé el efecto de una fase de decisión. Por consiguiente, cada categoría de decisiones debe considerar la incertidumbre más allá del horizonte de decisión.

La administración de la cadena de suministros de una empresa consta de tres etapas o ciclos:

1. **Administración de la relación con el cliente (CRM, Customer Relationship Management):** todos los procesos enfocados en la interfaz entre la empresa y sus clientes.
2. **Administración de la cadena de suministro interna (ISCM, Internal Supply Chain Management):** todos los procesos internos de la empresa.
3. **Administración de la relación con el proveedor (SRM, Supplier Relationship Management):** todos los procesos enfocados en la interfaz entre la empresa y sus proveedores.

Tabla 1 *Procesos Macro de la administración de cadena de suministro.*

Proveedor	Empresa	Cliente
SRM	ISCM	CRM
<ul style="list-style-type: none"> · Fuente · Negociación · Compra · Colaboración en el diseño · Colaboración en el suministro 	<ul style="list-style-type: none"> · Planeación estratégica · Planeación de la demanda · Planeación de suministro · Cumplimiento · Servicio de campo 	<ul style="list-style-type: none"> · Mercado · Precio · Venta · Call Center · Administración de pedidos

En una empresa todas las actividades de la cadena de suministro pertenecen a uno de los tres procesos macro: **CRM, ISCM y SRM**. La integración de los tres procesos macro es crucial para una administración exitosa de la cadena de suministro.

Ejemplos de cadena de Suministro:

Un ejemplo Clásico de una cadena de suministros son las cadenas de Supermercados y abarrotes, los productores y proveedores son contactados por estas empresas, por lo general una parte se comercializa y otra se vende o distribuye a minoristas los cuales finalmente son los que interactúan directamente con el cliente final. La cadena de suministros en un hipermercado se inicia con la recepción, manipulación, conservación, protección, expedición de productos. En la bodega o sitio de almacenamiento de los productos, se dispone de la documentación necesaria, originada en el departamento de aprovisionamiento, donde deben constar los pedidos confirmados con el detalle de los productos solicitados, luego se corrobora que los artículos o productos coincidan con los que aparecen en los documentos, se procede, entonces al control e inspección de los productos o artículos, en cuanto a calidad y las condiciones estipuladas dentro del contrato de compraventa.

Finalizada la inspección y control, se repaletiza la mercancía si procede y se le asignan los códigos internos del almacén, Embalandola en su ubicación definitiva, donde se deberá mantener con el tratamiento especializado a cada uno de los productos y con un control a corto, mediano y largo plazo. Se dan, entonces las operaciones de manutención, tanto simples (manualmente), como complejas (incorporación de equipos automatizados que manejan grandes volúmenes y pesos de productos).

Imagen 1: Flujo de una cadena de suministro



Amazon: ventas en línea

Amazon vende libros, música y muchos otros artículos por Internet, y es una de las pioneras de ventas en línea; radicada en Seattle, Washington, comenzó surtiendo todos los pedidos con libros comprados a un distribuidor en respuesta a los pedidos de los clientes. A medida que crecía, la compañía agregó almacenes, lo que le permitió reaccionar con mayor rapidez ante los pedidos de los clientes. En 2009 Amazon tenía cerca de 20 almacenes en Estados Unidos y otros 30 en el resto del mundo. Utiliza el servicio postal de Estados Unidos y otras empresas de mensajería como UPS y FedEx para el envío de productos a sus clientes. Los costos relacionados con los envíos salientes en Amazon en 2009 fueron de casi \$2,000 millones. Con el lector de libros electrónicos Kindle, Amazon ha trabajado arduamente para incrementar las ventas de libros digitales. Por esas mismas fechas Amazon ofrecía más de 460,000 libros en formato digital. La compañía también agregó una importante cantidad de contenido de audio y video para su venta en forma digital.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SEDE DE GUANACASTE

IF-5200 Fundamentos de las organizaciones

Modelo de fuerza competitiva y Modelo de cadena

Profesor:

Carlos Alberto Vega Alvarado

Estudiantes:

Luis Enrique Chavarría Tardencilla	B72091
Jose Mario Montero Fajardo	B95022
Oscar Fernando Ruiz Pérez	B56394
Daniel Chavarría Ruíz	B82090
Jorhany Marín Pérez	B94541

Liberia – Guanacaste

28 de Septiembre, 2020

II Ciclo

Índice

Introducción	2
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Modelo de Fuerza Competitiva	4
Las cinco fuerzas	5
Amenaza de entrada de los nuevos competidores	5
Poder de negociación de los proveedores	5
Amenaza por productos sustitutos	5
Poder de negociación de los compradores.	6
Rivalidad entre competidores	6
Ventajas y Desventajas de las Cinco Fuerzas de Porter	7
Importancia de las Cinco Fuerzas de Porter	8
Modelo de Cadena de Valor	9
Elementos de una cadena de valor	10
Actividades primarias o principales	11
Actividades de apoyo o auxiliares	12
Ventaja	13
Desventajas	13
Conclusiones	13
Bibliografía	15
Anexos	15

Modelo de Fuerza Competitiva

El modelo de fuerza competitiva o más conocido como las cinco fuerzas de Porter, es un modelo de negocio, creado por el economista Michael Porter, que se basa en la competitividad para poder implementarse, y desarrollarse por medio de cinco fuerzas, ya que es un medio por el cual podemos lidiar con los rivales o competidores que ya sea una empresa objetivo consolidada en nuestra área de mercado. Según Riquelme (2015) “Se comienza desarrollando la visión de la empresa, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa” dando a este modelo una versatilidad y adaptación de la misma en cualquier entorno de la empresa que lo implemente.

Esta herramienta de planificación puede ser utilizada por todo tipo de empresas, desde las más antiguas hasta las más nuevas en el mercado e incluso también pueden ser usadas a nivel gubernamental ya que esta no solo saca provecho de ventajas sino también de las amenazas que rodean a la empresa, departamento o sección en el que se implemente.

Dentro de este modelo se proponen cinco fuerzas o factores que se deben analizar de acuerdo a los propósitos y objetivos de la empresa:

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de negociación de los diferentes proveedores.
- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios.
- La rivalidad entre los competidores.

Este modelo, al aplicarlo de manera correcta, abre una gran brecha de oportunidades permitiendo, de esta manera, un mayor número de posibilidades y factores que influyen en la toma de decisiones. Riquelme (2015) también nos dice “El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de tu empresa en todos los sentidos”, dándonos a entender que hay más factores a tener en cuenta tales como visión, misión, valores, diferenciación y enfoque de nuestro negocio además de los antes mencionados.

Las cinco fuerzas

1) Amenaza de entrada de los nuevos competidores

Dentro de la estrategia y análisis que se implementan en este modelo, la más destacable y famosa es la amenaza de nuevos competidores ya que los competidores son una constante que se presenta en casi todas las áreas de negocios en donde el mercado ofrece un fácil acceso a la inversión de capital en productos para su venta.

Además, según Riquelme (2015), no solo existe una esa barrera de entrada, además del requerimiento de capital mencionado en el texto anterior, sino también:

- La economía de escalas
- La diferenciación
- El requerimiento de capital
- El acceso a canales de distribución
- Las ventajas de los costos independientes.

2) Poder de negociación de los proveedores

Cuanto más necesitemos de nuestros proveedores, su poder será mayor que el nuestro obteniendo una desventaja competitiva ante otras empresas con una mayor facilidad de cambio de proveedor o menor costo de tales.

3) Amenaza por productos sustitutos

Siempre debemos de conseguir, de la mejor manera, disminuir los gastos en producción, distribución y venta de nuestros productos para disminuir el margen de competencias de parte de nuevos participantes en nuestro escenario de negocio ya que “En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el

que vende la empresa inicial.” (Riquelme 2015) En donde las barreras de entrada, mencionadas en la fuerza uno, juegan un papel importante.

4) Poder de negociación de los compradores.

Al llegar a esta etapa, debemos tener bien en claro las tres primeras fuerzas para poder avanzar en la planeación e implementación de esta y la última, ya que es importante comprender el panorama de nuestra empresa en el mercado actual y cómo está posicionada según otros participantes en el mismo ya que “En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos” (Riquelme 2015).

5) Rivalidad entre competidores

En el mercado, esta fuerza es la segunda más reconocida y complicada ya que no solo es tratar de introducirse en el mismo sino mantenerse al margen de ganancias de activos tangibles e intangibles contra otra empresa, además debemos de tener en cuenta y bajo análisis:

...la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás. Riquelme (2015).

Según Riquelme (2015), los resultados de la competitividad de empresas son:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.

- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

Ventajas y Desventajas de las Cinco Fuerzas de Porter

Dentro de las ventajas de esta herramienta estratégica, que son las cinco fuerzas de Porter; se definen en concordancia con Sánchez (2018) y Betancourt (2019):

- Principalmente la gran herramienta que es, para conocer la rentabilidad de los distintos tipos de negocios, sectores económicos, productos o incluso proyectos.
- Explícitamente Betancourt dice que el modelo es holístico, osea que ve un algo como un todo, en este caso ve el mercado como un todo; algo bastante relevante pues condiciona la entrada o salida de los actores competitivos.
- Betancourt también habla sobre cómo permite hacer reflexión sobre las estrategias organizacionales, siendo usada la herramienta como un medio para la planificación estratégica organizacional.
- El mismo por último habla sobre cómo la sencillez de la herramienta facilita el entendimiento de los datos generados, que incluso el análisis de las fuerzas es factible realizarlo mediante matrices.

En las desventajas del modelo de las cinco fuerzas, es preciso aclarar que más que desventajas estas son limitaciones que la herramienta presenta:

La que posiblemente sea una de las mayores limitaciones de las cinco fuerzas, es que estas no toman en cuenta la intervención de los gobiernos locales. Los cuales son un factor ambiental que cualquier negocio debe de enfrentar pues las regulaciones impuestas por estos sobre algunos tipos de negocios o mercancías, pueden ocasionar que un nicho comercial sea de una muy alta rentabilidad a como pueden ser completamente infalibles. Por ejemplo:

- En el caso de los servicios de comidas las regulaciones sanitarias pueden variar mucho entre cada país.
- En Costa Rica, tal es el caso del servicio eléctrico, el cual está mayormente controlado y regulado por el Instituto Costarricense de Electricidad y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, volviendo este tipo de servicios muy poco rentables para empresas nuevas, pues el mercado está casi completamente abarcado.

Betancourt menciona un artículo de David Yoffie, sobre la Teoría Estratégica del Comercio Internacional, donde se habla de que el modelo de Porter funciona dentro de determinados parámetros del mercado:

- Donde cada empresa posee una porción del mercado.
- Las barreras de entrada al sector o industria son mínimas o no existen.
- Las empresas compiten entre sí.
- Y que el mercado global se enfoca en producir a bajo costo pero con alta eficiencia en la fabricación.
- Además de gobiernos que no ejerzan influencia alguna.

Para contrarrestar las limitaciones del modelo de Porter, es recomendable que este sea usado en conjunto con otros tipos de análisis.

Importancia de las Cinco Fuerzas de Porter

Posee una alta utilidad para distintos tipos de organizaciones, entre ellas empresas, distintos departamentos dentro de las empresas, asociaciones sectoriales e incluso para los gobiernos. Como ejemplo un gobierno que desea realizar un estudio sobre la rentabilidad de un sector económico, en este caso el sector Turístico.

Entre la importancia de esta herramienta se encuentra: Igualmente para aquellos quienes desean empezar una nueva empresa, para conocer la rentabilidad del tipo de negocio que desea poner.

En empresas ya consolidadas les permite conocer qué tan efectivas están siendo sus estrategias, y si deben de mantenerlas o definir nuevas; esto podría realizarse al menos una vez al año.

Al igual que en otros casos, donde ayuda para poseer datos sobre la gran o poca factibilidad de nuevos proyectos, la afectación causada por cambios internos o externos: aparición de nuevos competidores, productos sustitutos, consolidación de proveedores, intereses de los clientes o la implementación de innovaciones tecnológicas.

Modelo de Cadena de Valor

El modelo de cadena, también llamado modelo de cadena de valor o cadena de valor empresarial, es el modelo teórico en el que se describe el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final. Michael Porter fue el que popularizó el concepto a mediados y finales de la década de los 80. El modelo se expresa como una teoría que analiza el valor del producto final con base al costo realizado para obtener este. Según Quintero y Sánchez (2006) “es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial...” y no solo esto, sino que también se toma en cuenta los costos que se han ido agregando durante el proceso de la elaboración del producto, de manera que, Quintero y Sánchez (2006) mencionan que “Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción.”

Aún tomando en cuenta todos estos posibles costos agregados durante el proceso, no siempre es la mejor opción, ya que, siempre hay múltiples perspectivas por analizar a la hora de elaborar un plan a seguir con base en el modelo establecido.

“Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, que no agregan valor

desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.” Quintero y Sánchez (2006).

Aún así, el modelo de la cadena de valor es capaz de proporcionar un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores, además de desarrollar un procedimiento para definir acciones tendientes para lograr una ventaja competitiva sostenible.

“La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.” Quintero y Sánchez (2006).

Elementos de una cadena de valor

Dentro del concepto de una cadena de valor encontramos que de una compañía se muestra el conjunto de actividades y funciones que están entrelazadas llevándose a cabo a lo interno, de manera que la cadena comienza desde lo que son los suministros de materia prima, seguido por lo que comprende todo el proceso de producción de lo que son las partes y componentes, tomando en cuenta también la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor para llegar hasta el usuario final del producto o servicio.

“Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.” Quintero y Sánchez (2006).

Los autores Quintero y Sánchez (2006) mencionan que “estas actividades nunca son independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos, quienes crean la necesidad de coordinar dichas actividades en su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos...” de manera que se tienen que considerar en conjunto, tal que, siempre teniendo en cuenta una coordinación de la ejecución de las actividades a realizar.

Actividades primarias o principales

- **Logística interna:** Se refiere a las actividades de recepción, almacenamiento, manipulación de materia prima entre otras cosas.
- **Operaciones:** Consiste en las actividades con las que se lleva la elaboración del producto final(Maquinaria,fábricas, etc).
- **Logística externa:** Es el almacenamiento del producto final y su distribución.

- **Marketing y ventas:** Medios o procesos que utilizan las empresas para que los clientes compren sus productos o servicios.
- **Servicios post venta y mantenimiento:** Son las actividades de mantenimiento del producto o servicio(Soporte al cliente, servicio técnico, etc).

Actividades de apoyo o auxiliares

- **Infraestructura:** Sistemas de apoyo necesarios para la empresa para mantener sus actividades(Gestión general, jurídica, financiera, contabilidad).
- **Desarrollo técnico:** Son los métodos para el apoyo de la cadena de valor, como el desarrollo, diseño o atravez de conocimiento (know-how).
- **Recursos humanos:** Hace referencia a toda la parte de recursos humanos, contratación, búsqueda de empleados, remuneración de empleados, etc.
- **Abastecimiento:** Procesos de adquisición de materia prima para la elaboración de productos(Equipo, maquinaria, edificios, materias primas, servicios, etc).

Margen

Según Michael E. Porter, "El margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor".

Es decir que se busca aumentar las ventas y disminuir los costos, o en el mejor de los casos ambas cosas.

Ventaja

- Permite reducir costos.
- Mejora la capacidad de producción.
- Ayuda a la planificación de actividades.

Desventajas

Al enfocarse en un solo departamento puede afectar a otras partes de la empresa, lo que puede generar competitividad entre departamentos, rompiendo la cadena.

Conclusiones

Con respecto al presente trabajo, el grupo ha llegado a la conclusión que la implementación de alguno de los modelos va de la mano con las necesidades y aspiraciones que tiene la empresa en ese determinado momento, de manera más concreta, en el caso que una empresa desee ver la eficacia de sus estrategias empleadas en el mercado, así como su nivel de competencia contra sus rivales.

De esta manera el modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas.

En el caso del modelo de cadena de valor, esta se acopla como una estrategia en la cual brinda una visión del como es el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final, de manera que se visualiza todos los procesos internos de la empresa, así como la eficacia de esta y el valor competitivo que representa.

Dado como un hecho relevante el que este modelo se vuelve una estrategia propia de conocimiento propio y capacidades propia de la empresa y no de su nivel de rivalidad y fuerte competitividad en el mercado como lo es el modelo de las 5 fuerzas de Porter, en este caso se busca de manera específica el conocimiento