

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO: UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

MC Roberto Romero López¹, Dr. Salvador A. Noriega Morales¹, Dr. Carlos Escobar Toledo². Ing. Vanessa I. Ávila Delgado¹

RESUMEN

Se presenta un estudio exploratorio acerca de los Factores Críticos de Éxito (FCE) considerados como una estrategia de competitividad en la implementación proyectos de mejora continua como: TQM (*Total Quality Management*), Reingeniería, Manufactura Esbelta, Six Sigma, entre otros. Se realiza una revisión de la literatura de diferentes artículos en donde se identifican a los FCE que contribuyen al éxito de la implementación de estos proyectos. Los resultados son discutidos y se enlistan los FCE que con más frecuencia contribuyeron a dicho éxito.

Palabras Clave: FCE, Estrategia, Competitividad.

ANTECEDENTES

En los mercados actuales la intensidad de la rivalidad se ha venido acrecentando, las empresas compiten por los mercados a través de la oferta de mejores productos. Bajo esta intensa competencia las estrategias se han vuelto instrumentos de planeación indispensables para aumentar la participación del mercado. Según Porter (1998), la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

En el discurso estratégico los FCE constituyen una importante fuerza impulsora y reguladora del poder de adaptación, a través de los cuales se centra la atención en lo importante estratégicamente y permite enfocar la aplicación correcta de los recursos para la creación de ventaja competitiva, aunque como menciona King (2005), la creciente literatura de FCE no provee a los practicantes de las herramientas información suficiente para intervenir más efectivamente en implementaciones o

proyectos, sólo es una ayuda parcial para que se entiendan las implicaciones de sus acciones.

Finalmente, y siguiendo la lógica y el sentido de las ideas expuestas, es muy importante la determinación de los FCE para la implementación efectiva de los proyectos de mejora continua y para ello se necesita una revisión exhaustiva de la literatura con el propósito de levantar un inventario de los FCE que son mencionados en ella.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Porter (1998), visualiza la formulación de una estrategia competitiva como una combinación de los fines (metas) por los cuales está buscando llegar a ellos, esto se puede visualizar en la Figura 1. A esta figura también le llama “Circulo de la Estrategia Competitiva”.

¹ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

² Universidad Nacional Autónoma de México.

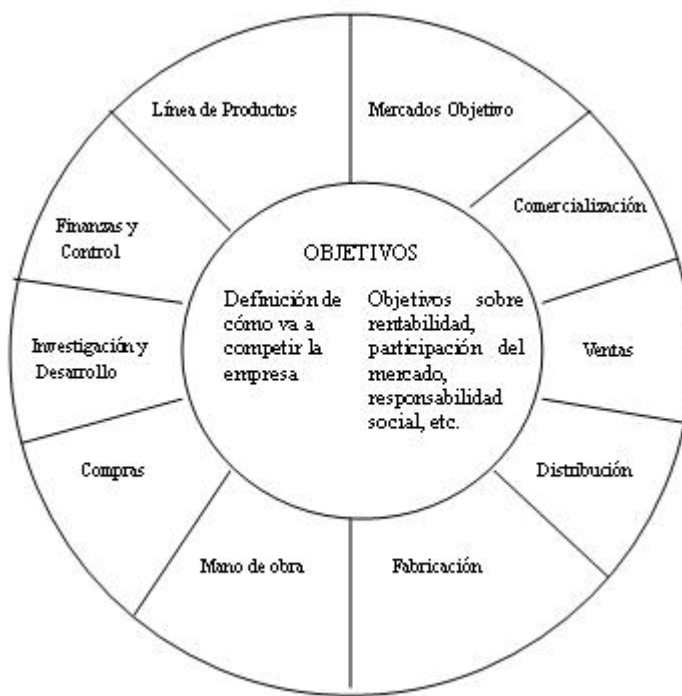


Figura 1. Circulo de la estrategia competitiva
Fuente: *Estrategia Competitiva*, Michael Porter, 1998

En un contexto diferente presenta esta estrategia competitiva involucrando cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito como se muestra en la Figura 2..

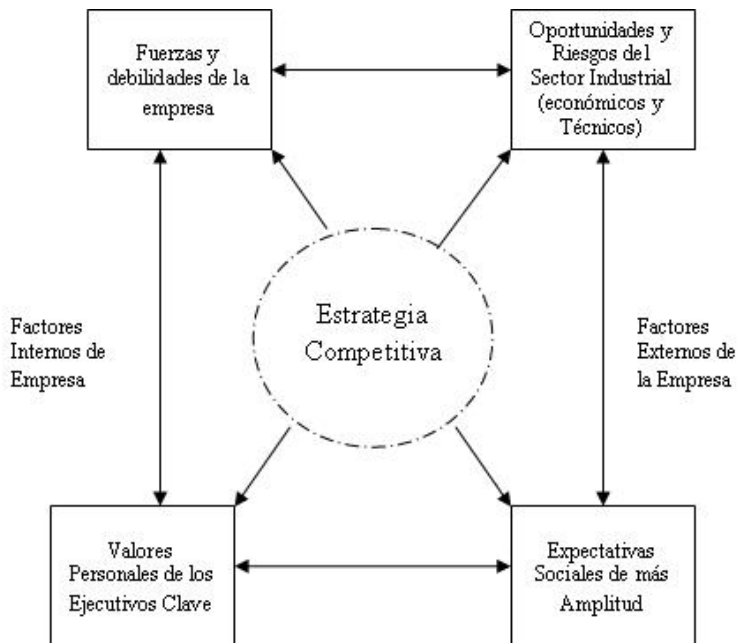


Figura 2. Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.
.Fuente: *Estrategia Competitiva*, Michael Porter, 1998.

También menciona que la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales pueden observarse en la Figura 3

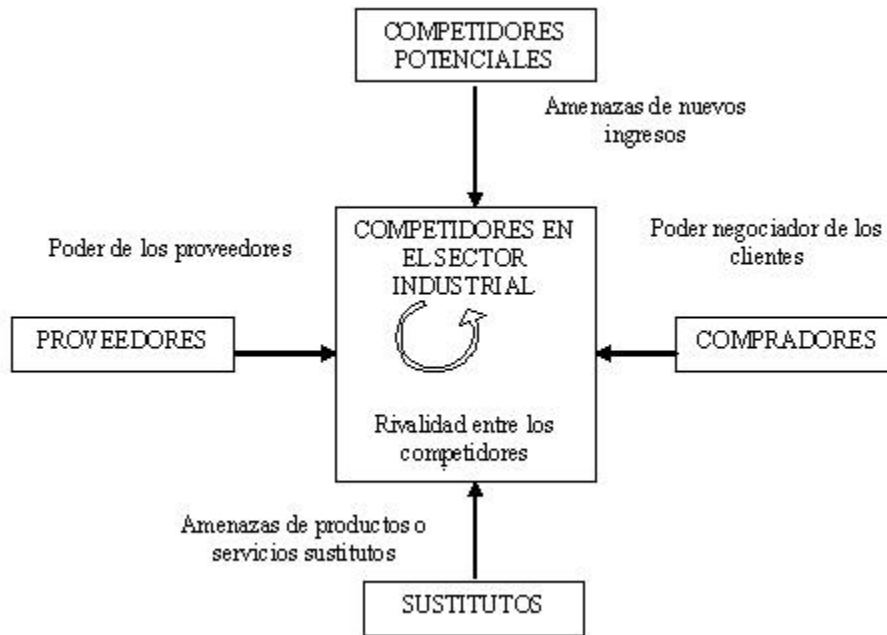


Figura 3. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial.
Fuente: *Estrategia Competitiva*, Michael Porter, 1998.

Finalmente Porter comenta que el objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dichos sectores en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los FCE son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de que es o que no es un FCE se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinar los FCE con claridad. Según King (2005), menciona que la creciente literatura de FCE no provee las herramientas para intervenir más efectivamente en las implementaciones o proyectos, sólo es una ayuda parcial para que se entiendan las implicaciones de sus acciones.

El estudiar los FCE, como una mera receta de cocina puede ser útil, pero sólo constituyen el punto de partida. Para lograr el

éxito que se pretende alcanzar, hace falta analizar aquellos factores que coinciden en los diferentes estudios, ya que es probable que sean factores clave para el inicio y desarrollo de un proyecto. Lo anterior sin descuidar la importancia del factor humano, su motivación, disposición, capacidades, cultura y todo lo que esto implica, pues es importante recordar que son las personas las que realizan el trabajo en los diferentes niveles jerárquicos de una organización.

FCE como una Estrategia de Competitividad

La necesidad que tienen las empresas de ser competitivas y permanecer en un mercado altamente cambiante las ha llevado a la implementación de una serie de metodologías y herramientas tales como: TQM (*Total Quality Management*), Reingeniería, Manufactura

Esbelta, Six Sigma, entre otras; esto con la finalidad de mejorar sus procesos, tiempos de respuesta, reducción de costos y mejorar la calidad en los productos o servicios que ofrecen. Sin embargo, no siempre es posible identificar, con absoluta claridad, cuáles son las prioridades que deben establecerse y las acciones que se deben tomar para la administración de un proyecto; para dar una respuesta a esos cuestionamientos Ronald (1961), propone el concepto de FCE, con el que se pueden identificar con precisión las prioridades desde una perspectiva estratégica, este concepto tiene diversas connotaciones, como se expone en el siguiente párrafo.

Ronald (1961), define este concepto como un conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos que logran incrementar la rentabilidad de una empresa. Rockart (1981), menciona que los FCE es un número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un desempeño competitivo exitoso para el individuo, departamento o la organización. Por su parte, Leidecker (1984), lo define como características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica y Eccles (1993), menciona que son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa, por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros.

La identificación de los FCE puede realizarse mediante cualquiera de las ocho técnicas propuestas por Leidecker las cuáles se resumen en la Figura 4, y son explicadas a continuación.

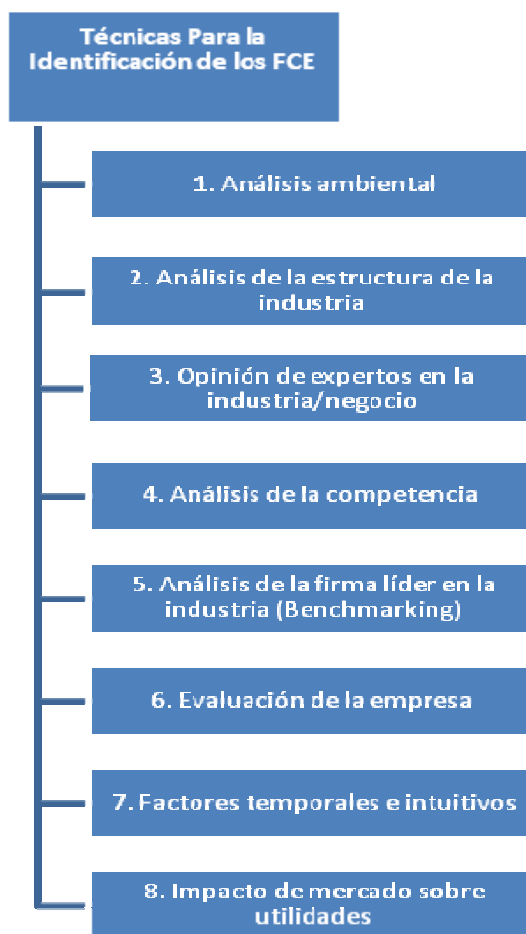


Fig. 4. Técnicas para la identificación de los FCE propuestas por Leidecker.

- Análisis ambiental

Se refiere a eventos macroambientales de riesgo para la empresa. Es importante identificar las fuerzas económicas, políticas y sociales que afectan a la industria y/o empresa. En ésta etapa es importante identificar proveedores, consumidores, productos sustitutos, competidores, barreras de entrada y la relación entre todos estos elementos. Hay que tomar en cuenta la opinión de los diferentes públicos de la empresa: accionistas, consumidores, proveedores, reguladores, incluso competidores.

- Análisis de la estructura de la industria.

Esta parte del supuesto de que cada industria tiene sus propios FCE que se encuentran definidos por sus propias características económicas y tecnológicas y que dichos factores son los mismos para toda empresa que compita en dicha industria, Villegas (1997). Por su parte, Porter (1998), provee un excelente ejemplo de ésta aproximación que consiste en identificar cinco componentes como barreras de entrada (ver Figura 3), que son los siguientes: proveedores, productos sustitutos, consumidores, competidores interempresariales y la relación que existe entre estos elementos.

- Opinión de expertos en la industria/negocio

Esta categoría incluye aportaciones de personas que tienen un excelente conocimiento práctico de la industria/negocio. La sabiduría convencional, una visión o intuición de la industria a menudo es una excelente fuente de FCE y combinado con técnicas más objetivas proveen al analista con una fuente de información para fundamentar otros FCE. El papel del analista es identificar personas cuya contribución sea la más valiosa, diseñar las preguntas más pertinentes y hacer las interpretaciones más correctas.

- Análisis de la competencia

Es uno de los análisis más importantes, si no es que es la fuente más importante de FCE. El análisis de la competencia se refiere más a como las empresas compiten, en contraposición a la estructura de las industrias que incluye el análisis de la competencia como uno de sus cinco elementos estructurales. La ventaja de este enfoque se refiere a la naturaleza específica de la empresa, que es el entendimiento del entorno competitivo permitiendo incorporar fácilmente esta información en el proceso de elaboración de sus estrategias

- Análisis de la firma líder en la industria (Benchmarking)

A menudo la forma en que la empresa líder en la industria se conduce, puede proveer ideas significativas de los FCE dentro de la industria, ya que sirve como punto de referencia. Sin embargo, la decisión estratégica de imitación es peligrosa por que bloquea la búsqueda de caminos alternos, pues se puede creer que existe solo un camino al éxito.

- Evaluación de la empresa

Este es un enfoque específico de la empresa. Esta evaluación es interna y está enfocada al control. Una evaluación de sus fortalezas y debilidades, perfiles de recursos, auditorías y capacidades estratégicas. Todas tienen algo en común, por lo que el analista debe de explorar minuciosamente que es lo que la empresa hace bien y que no tan bien.

- Factores temporales e intuitivos

La intuición de líderes y expertos íntimamente relacionados con la firma es muy importante que si se combina adecuadamente con herramientas más formales y estructuradas es una herramienta muy poderosa. Los factores intuitivos se derivan de la intuición y conocimiento interior de individuos muy familiarizados con la empresa. El enfoque convencional no siempre identifica los FCE.

- Impacto de la estrategia de mercado sobre utilidades

En esta técnica se trata de determinar cuáles son las actividades que realmente contribuyen a la rentabilidad del negocio. La primera y más grande responsabilidad de una empresa es ser rentable. Ciertamente la rentabilidad es una de las medidas de éxito de la industria o empresa, si es que no es la única.

Otra recomendación de Leidecker (1984), es hacer un análisis de valor agregado, ya que puede ser una excelente herramienta para determinar los FCE. Un cambio

significativo a menudo esta relacionado a un FCE.

Una vez concluida la etapa de identificación de los FCE, es necesario priorizar los resultados, es decir, reducir el número de FCE a una menor cantidad utilizando para esto técnicas estadísticas como lo es el Análisis Factorial o el Análisis de Componentes Principales, que son técnicas estadísticas del Análisis Multivariante.

FCE Predominantes Encontrados en la Literatura

En ésta revisión de literatura se logró determinar FCE que coinciden entre sí en las diferentes industrias y países, en donde se implementaron diversas metodologías, herramientas o filosofías. Estos FCE predominantes se enlistan en la Tabla 1 y fueron obtenidos de las Tablas 2 y 3.

FCE
1. Liderazgo
2. Educación y entrenamiento de equipo
3. Soporte de la alta dirección
4. Metas y objetivos claros
5. Compromiso y motivación de equipo
6. Comunicación interdepartamental
7. Cooperación interdepartamental
8. Orientación a satisfacer al cliente

Tabla 1. FCE Predominantes Encontrados en la Literatura.

Los métodos de investigación utilizados en la búsqueda de los FCE en los diferentes estudios, fueron la encuesta, observación, casos de estudio y revisión de literatura. Las encuestas fueron dirigidas mayormente a los altos niveles gerenciales, sobre todo a aquellos que estaban involucrados en el proyecto.



Tabla 2. Factores Críticos de Éxito Identificados en la Literatura

Artículo	Autores	CSF Identificados	Aplicado en
Beyond CSF: A dynamic model of enterprise system innovation	Stephen F. King, Thomas F. Burgess	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soporte de la alta gerencia 2. Equipo competitivo 3. Cooperación interdepartamental 4. Objetivos y metas claras 5. Gestión del proyecto 	ERP
CSF for a customer relationship management strategy	Luis E. Méndez, Alejandro Marín, María Pérez, Anna C. Grunán	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de la dirección 2. Creación de equipos multidisciplinario 3. Definición de objetivos 4. Integración interdepartamental 5. Comunicación de la estrategia de CRM al personal 6. Compromiso del personal 7. Manejo de información del cliente 	CRM
CSF for advanced manufacturing systems	Godwin J. Udo, Ph. D. & Ike C. Ezie, Ph. D.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Triple C Comunicación efectiva Coordinación Compromiso 	AMS
CSF for business reengineering and corporate performance: the case of Korean corporations	Tae Kyung Sung and David V. Gibson	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Dirección y visión 3. Motivación 4. Enfoque de arriba hacia abajo 5. (Organizacional) Contexto organizacional 	Reingeniería
Critical success factors in implementing MRP and government assistance: a Singapore context	James S. K. Ang, Chee-Chewong Sun, Wah Fook Chng	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soporte de la alta gerencia 2. Metas y objetivos claros 3. Cooperación interdepartamental 4. Comunicación interdepartamental 5. Visualización de la aplicación 6. Entrenamiento y educación de personal 	MRP
Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organizations	Ricardo Barajas Coronado and Jiju Antony	<ol style="list-style-type: none"> 1. Involucramiento gerencial 2. Cambio cultural 3. Comunicación 4. Infraestructura organizacional 5. Entrenamiento 6. Llevar six sigma la estrategia de negocio 	Six sigma

Tabla 3. Factores Críticos de Éxito Identificados en la Literatura

Artículo	Autores	CSF Identificados	Aplicado en
Critical success factors for lean implementation within SMEs	Pau Acheang, Esam Shahab, Rajanwar Roy and Geoff Heilder	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Planificación 	Lean
Critical success factors for quality management implementation in Russia	Hsien H. Kuo and Kay C. Tan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Planificación de calidad 3. Desarrollo y satisfacción de empleados 	Quality Management
Critical success factors for SPC implementation in UK small and medium enterprises: some key findings from a survey	Selvan Ramasesay, Jiji Antony and Sridharan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de la gerencia 2. Entrenamiento 3. Sistema de evaluación 4. Uso apropiado de gráficos de control 5. Identificación y medida de las características críticas de calidad 	SPC
TQM in Australian manufacturing: factor critical to success	S. Sohal and M. Terzowski	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actitud positiva hacia la calidad 2. Estructura y entrenamiento del liderazgo 3. Integrar la voz del cliente con el proveedor 4. Desarrollar adecuados indicadores de rendimiento y recompensas 	TQM
Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong Industries	Jiji Antony, Kevin Leung and Usame Khatib	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrenamiento y educación 2. Datos y reportes de calidad 3. Compromiso de la gerencia 	TQM
Prerequisites for the implementation of the SMED methodology, a study in a textile processing environment.	Chare Mokham and Richard Greatbanks	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de la gerencia 2. Definición de los roles del empleado 3. Incentivos de empleados 4. Área de juntas 5. Métricas de desempeño 6. 	SMED
Ranking, performance evaluation, rewards and TQM implementation success	Subman K. Kasirich, Steven A. Younstone	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrenamiento 2. Evaluación del desempeño 3. Recompensas 	TQM
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Cultura organizacional 4. Habilidades y experiencia 4. Recursos, tecnología y procesos 5. Satisfacción del cliente 6. Trabajo en equipo 7. Uso de estudios piloto 8. Cambio de cultura organizacional 9. Priorización y definición de procesos 10. Uso de software para SPC 11. Uso de facilitadores de SPC 12. Documentación y actualización del conocimiento de procesos 	
		<ol style="list-style-type: none"> 7. Visión clara y estrategia de objetivos 8. Control visual en la fábrica 9. Kaizen 10. Herramientas de comunicación 11. Comunicación del progreso del proyecto SMED 12. Soporte de la gerencia 	

Algunos de los FCE identificados en la literatura se describen a continuación. Según Achanga (2006), un fuerte liderazgo y el apoyo de la dirección comprometida es la piedra angular para el éxito en la implementación de cualquier idea dentro de una organización. Por su parte Kassicieh (1998), menciona que la educación y el entrenamiento destacan como parte fundamental de cualquier proyecto. El entrenamiento provee un foro para comunicar la nueva estrategia de la organización, los nuevos valores, nuevas herramientas y nuevas formas de realizar el trabajo. Sohal (2000) agrega que las compañías que invierten en entrenamiento del liderazgo es más probable que tengan éxito que aquellas que no invierten en esto. Asimismo, Newton (1995), considera que el entrenamiento y desarrollo de los gerentes es crucial para el éxito de un cambio estratégico.

Por otra parte, Banuelas (2002), menciona que los líderes deben tener habilidades básicas del manejo del proyecto y finalmente Antony (2002), comenta que existen indicativos de que algunas compañías invierten un gran esfuerzo y dinero en el desarrollo de sus empleados y trabajo en equipo, pues consideran al personal como un activo de la empresa que contribuirá al éxito del negocio.

CONCLUSIONES

En la literatura revisada se puede observar a los FCE como variables claves para la administración de cualquier proyecto. Algunos de los casos estudiados por los expertos fueron: Reingeniería, Planeación de Requerimientos de Materiales (MRP), Planeación de los Recursos de la Empresa (ERP), Administración de Clientes (CRM), Desarrollo de Nuevos Productos, Six Sigma, Sistema de Manufactura Avanzada, Manufactura Esbelta, Manejo de la Cadena de Suministros, Control Estadístico del Proceso (SPC), Administración de la Calidad Total (TQM), entre otras.

Los FCE deben considerarse antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa que le permiten a la empresa alcanzar sus metas y objetivos. De esta manera los FCE se pueden considerar como una estrategia competitiva, ya que aseguran la efectividad en la implementación de una herramienta, técnica o metodología, trayendo con esto una mejor rentabilidad para la empresa. El no considerar u omitir ciertos factores como el liderazgo, la educación, etc., puede ser la diferencia entre el éxito o fracaso en la implementación de un proyecto de mejora continua.

REFERENCIAS

- Achanga Pius, Shehab Esam, Roy Rajkumar, Nelder Geoff. 2006. *Critical success factors for lean implementation within SMEs*, UK. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 17 No. 4, pp 460-471.
- Antony Jiju, Leung Kevin, Knowles Graeme. 2002. *Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries*. UK. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 5, pp 551-566.
- Banuelas Coronado Ricardo and Antony Jiju. 2002. *Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organisations*. UK. The TQM Magazine, Vol. 14 No. 2, pp 92-99.
- Eccles Paul. 1993. *Planning for Improved Performance*. Management Accounting, pp 53-54.
- Kassicieh Suleiman K., Yourstone Steven A. 1998. *Training, performance evaluation, rewards, and TQM implementation success*. NM, USA. Journal of Quality Management, Vol. 3 No. 1, pp 25-38.
- King Stephen F., Burgess Thomas F. 2005. *Beyond critical success factors: a dynamic model of enterprise system innovation*. UK. International Journal of Information Management, Vol. 26, pp 59-69.
- Leidecker Joel K., Bruno Albert V. 1984. *Identifying and Using Critical Success Factors*. Great Britain. Long Range Planning. Vol. 17 No. 1, pp 23-32.

Newton Robert, Wilkinson Michael. 1995. *Critical Success in Management Development*. Management Development Review. Vol. 8 No. 1, pp 16-24.

Porter Michael E. *Estrategia Competitiva*, México, CECSA, 1998

Rockart John F., Bullen Christine V. 1981. *A Primer on critical success factors*, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Ronald D. Daniel. 1961. *Management Information Crisis*. Harvard Business Review, pp 111-121.

Sohal A. S., Terziovski M. 2000. *TQM in Australian manufacturing: factors critical to success*. Australia. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 17 No. 2, pp 158-167.

Villegas Arias Gladis Cecilia. 1997. *Gestión por factores críticos de éxito*. Consulta Abril de 2008. pp. 1-26.

