Modelo Nacional para la Competitividad

Dr. Humberto Cantu Delgado (hcantu@itesm.mx)
Director Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey
Presidente del Consejo Directivo del Instituto para el Fomento a la Calidad Total

Montevideo, Uruguay
Septiembre 13, 2011

Contenido

- Programa del Premio Nacional de Calidad en México
- Evolución de la calidad
- Revisión del Modelo del PNC
- Bases de diseño
- Estructura del Modelo
- Modelo del Premio Nacional de Calidad México
- Resultados
- Conclusiones

Programa del Premio Nacional de Calidad - México

- **Establecido** en 1990
- **Objetivo:** contribuir al posicionamiento competitivo de organizaciones que operan en México
- **Modelo de referencia original con base en** Baldrige
- **20 años después ha habido** grandes cambios en el entorno de competencia de los negocios

Programa del Premio Nacional de Calidad - México

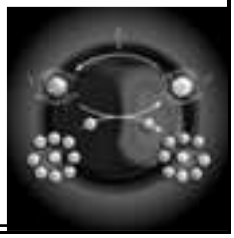
- **A partir de año 2000** baja participación de empresas
- **Necesidad de revisar el modelo de referencia en 2005**
- **México requería un modelo que** responda a las necesidades y dinámica del entorno de competencia
- **Los factores de éxito de los 90´s no son los actuales**

Evolución de la calidad

Una revolución en 3 pasos

1980 …	1990 …	2000 →
Trabajar mejor	Trabajar a menor costo	Trabajar globalmente
TQM	Outsourcing	Globalización

Las condiciones inestables de mercado, derivadas de una hipercompetencia y los cambios tecnológicos obligan a las empresas a innovar y desarrollar capacidades críticas para sobrevivir.

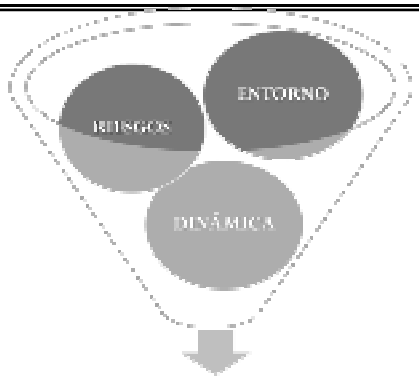


¿Cuáles son las características internas de una organización para competir y sobrevivir en entornos predominantemente dinámicos donde las reglas de juego no son claras?

Revisión del Modelo del PNC México

- Dados los síntomas de obsolescencia del Modelo del PNC, se inició un **proceso de investigación.**
- La investigación fue tanto **bibliográfica como de campo** con el propósito de identificar:
  - **Los retos** que enfrentan las organizaciones en el presente;
  - **Las estrategias y enfoques** que la alta administración está utilizando para **responder a la dinámica del nuevo entorno de negocios; y**
  - Conocer las **corrientes de pensamiento** relacionadas con el tema.

Revisión del Modelo del PNC México Enfoque General



Revisión del Modelo del PNC México

- **De las entrevistas con directivos (alta administración) se concluyó lo siguiente con respecto al modelo anterior del PNC:**
  - No respondía a los retos que las empresas enfrentan en la actualidad.
  - No enfatizaba los factores críticos necesarios para responder a la dinámica del contexto global e incierto de estos tiempo.
  - Los retos de finales del siglo XX siguen presentes para ahora son una condición necesaria, no un diferenciador.

Revisión del Modelo del PNC México

- **De esta forma, el nuevo modelo del PNC debiera ser:**
  - Una **guía** para que las organizaciones desarrollen su propio modelo de administración, partiendo de una reflexión estratégica que permita un conocimiento más amplio y detallado del entorno de competencia, así como la ejecución de las estrategias con base en el desarrollo de capacidades diferenciadoras que sustenten su ventaja competitiva.

Bases de diseño

En paralelo con la investigación de campo, se construyó el **marco conceptual del modelo** a crear, buscando responder a las necesidades expresadas por los directivos de las organizaciones entrevistados.

- **Factores clave para un modelo de administración**:
  - La estrategia debe responder a las necesidades del entorno (Porter 1980),
  - La planeación de la estrategia y su ejecución deben apoyarse en las capacidades diferenciadoras de la organización. (Barney, 2007), (Sull 2005)

Bases de diseño

- **El modelo nuevo supone que**
  - Las organizaciones deben estar conscientes de la necesidad de:
    - crear un **modelo de administración propio** (Birkinshaw 2009)
    - identificar y aprovechar las oportunidades mediante el desarrollo de una **ventaja competitiva**
    - establecer **prácticas que fortalezcan la diferenciación**
  - Las prácticas administrativas deberán ser: **perdurables**, **difíciles de imitar** y **de valor** para clientes y mercados.

Bases de diseño

- **Las bases de diseño del nuevo modelo se sustentan en los siguientes principios:**
  - Los factores clave de éxito de una organización son creados por ésta mediante el **manejo estratégico de sus propios recursos, tangibles e intangibles.**
  - La generación de una ventaja competitiva sostenible se basa en la **definición de estrategias que promuevan el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades daves** de la organización
  - El éxito de una organización está estrechamente ligado a la **creación de capacidades diferenciadoras que capitalicen los recursos de que dispone** para fortalecer su ventaja competitiva.

Base conceptual de diseño del Modelo Nacional para la Competitividad

Estructura del Modelo

- ***Resultados de Competitividad y Sustentabilidad***
  - Guía para la definición de indicadores clave en relación a los resultados logrados con el propósito de evaluar la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas de sus grupos de interés y asegurar su posición competitiva y sustentabilidad futura.
- ***Reflexión Estratégica***
  - La reflexión estratégica se enfoca en:
    - los desafíos que enfrenta la organización,
    - la definición de su rumbo,
    - el desarrollo de la estrategia para capitalizar sus recursos tangibles e intangibles para el crecimiento, y
    - la alineación del diseño de la organización con la estrategia definida.

Estructura del Modelo

- *Ejecución*
  - La **ejecución en la implantación** acertada de la estrategia y su impacto en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, a través del fortalecimiento de las principales capacidades de la organización.

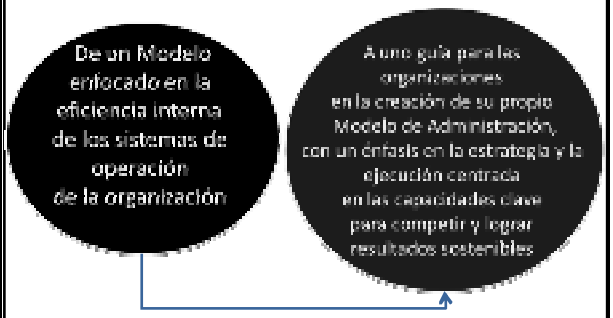
REDUCCIÓN DE COSTOS

+ CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN EL ENTORNO

Estructura del Modelo

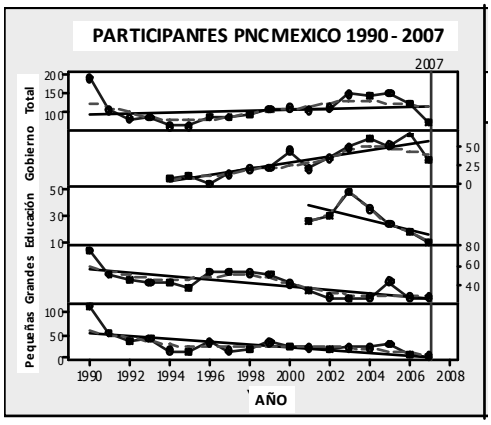
- La **lógica detrás del modelo conceptual** enfatiza que:
  - Si una organización se involucra en una profunda **reflexión estratégica** para definir la estrategia (Porter, 1980)
  - Define los **sistemas de administración requeridos** para ejecutar su estrategia soportándose en sus capacidades diferenciadoras (Barney 1991)
  - Desarrolla y logra **innovaciones administrativas** (Hamel 2006), eventualmente logrará una operación caracterizada por el **alto desempeño**, una **sólida posición competitiva** y las condiciones para el **crecimiento y la sostenibilidad**
  - El nuevo modelo se presenta en: http://www.competitividad.org.mx

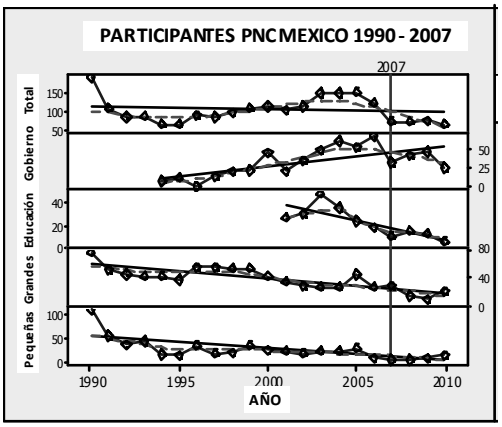
Modelo Nacional para la Competitividad Organizacional



Resultados

- Después de que el Modelo propuesto se aprobó por el Consejo Directivo, el siguiente paso fue llevar a cabo su **implementación** que tuvo lugar en **2008**.
- Tal vez una forma sencilla pero eficaz para comprobar si el modelo propuesto capturó la atención de las organizaciones mexicanas es midiendo si hubo un **aumento en la participación de las empresas del sector privado** en el Premio Nacional de Calidad.
- La **evolución de la participación** para el período 1990 a 2007, antes de que el nuevo modelo fuera presentado, era…….





Conclusiones

- Las organizaciones enfrentan **cambios** en el entorno que representan al mismo tiempo una **amenaza** y una **oportunidad**, la competencia es global, las empresas mexicanas compiten con las establecidas en Barcelona, Montevideo o Sao Pablo.
- El **Modelo de Administración** debe basarse en las capacidades clave necesarias para sostener ventajas competitivas.
- El Programa del Premio Nacional de Calidad es un **vehículo para orientar** a las organizaciones en el desarrollo de su Modelo de Administración para mejorar su posición competitiva y su capacidad de sustentabilidad

Conclusiones

- Los resultados recientes de participación en la categoría de empresa en el Premio Nacional muestran que las empresas están empezando a **comprender el potencial de este modelo** como guía en el desarrollo de su modelo de administración centrado en el desarrollo de capacidades distintivas.
- Para conocer el potencial real de este Modelo y su contribución a la competitividad nacional del sector privado, **se requieren más estudios** para evaluar el alcance de su uso en aquellas empresas que lo aplican, pero no participan en el programa de premios

Dr. Humberto Cantú Delgado
Presidente del Consejo Directivo

Salvador Novo No. 31,
Col. Barrio de Sta. Catarina Coy.
☎ (52 55) 5662-1661
✉ consejo.directivo@pnc.org.mx

www.pnc.org.mx