

# Los secretos de las empresas

## *World Class* para llegar a la excelencia

JAUME MUSSONS SELLÉS  
Profesor titular UPC

Fecha de recepción: 28/9/2014  
Fecha de aceptación: 10/11/2014

### RESUMEN

Los conceptos *World Class* y Excelencia empresarial han despertado el interés de los investigadores y directivos desde la década de los 80. El primero se ha asociado a mejoras productivas aplicando técnicas japonesas con TQM (Total Quality Management), TPM (Total Productive Maintenance), JIT (Just in Time) y *Empowerment*. El segundo principalmente con la teoría económica de la firma.

Al pasar de un mercado de demanda, donde todo se vendía, a un mercado de oferta, en el que hay de todo, las empresas se han enfrentado a un nuevo reto, no solo hay que tener un buen producto y fabricarlo de forma adecuada, sino que tiene que ser competitivo, es decir, tiene que tener alguna ventaja que lo haga mejor que los demás productos del mercado (Porter, 1998).

En este trabajo expondremos un modelo propuesto por Dawei Lu, Alan Betts & Simon Croom (2011) llamado *World Class* diamante y, por último, estudiaremos su aplicabilidad a las PYMEs.

### PALABRAS CLAVE

*World Class*, excelencia.

## ABSTRACT

World Class concepts and business excellence have attracted the interest of researchers and managers from the 80s.'s First production has been associated with improvements using Japanese techniques with TQM (Total Quality Management), TPM (Total Productive Maintenance), JIT (Just in Time) and *Empowerment*. The second mainly with the economic theory of the firm.

When moving from a market demand, where everything is sold at a discount market, where there is everything, companies have faced a new challenge, not just to have a good product and make it properly, but it has to be competitive, ie, it must have some advantage that makes them better than other products on the market (Porter, 1998).

In this paper we describe a model proposed by Lu Dawei, Betts & Alan Simon Croom (2011) called the World Class Diamond and finally study their applicability to SMEs.

## KEYWORDS

*World class, excellence.*

---

## 1. Introducción

Hasta hace unos años, las empresas podían competir y algunas con éxito, siguiendo las pautas de lo que hemos llamado gestión tradicional de procesos. No obstante, hoy en día, las empresas han de avanzar en la gestión de sus procesos ligándolos a su estrategia y priorizándolos a partir de ella.

Probablemente, el motivo principal es que en el pasado las empresas competían en un entorno que se caracterizaba por su bajo ritmo de cambio y, en consecuencia, la organización era percibida también como un conjunto de unidades básicamente estable. Por tanto, el tipo de estructura que correspondía a los requerimientos de este entorno era la caracterizada por una clara subdivisión de la empresa en diversas áreas funcionales.

Hoy, sin embargo, estamos inmersos en un mercado de consumidores, caracterizado por un exceso de oferta en todos los sectores y donde el consumidor es el rey. Hemos pasado de un exceso de demanda a un exceso de oferta. En consecuencia, las empresas han de ser conscientes que el producir productos de calidad adecuada, no solo no es suficiente, sino que simplemente es una de las condiciones necesarias para competir. En este nuevo

escenario, las organizaciones innovadoras han percibido claramente que el planteamiento tradicional basado en la organización funcional es insuficiente. Estas organizaciones saben muy bien que las posibilidades de superar a sus competidores pasan por intentar superar las expectativas de los clientes y ser ágiles.

Estas organizaciones innovadoras han desarrollado un nuevo planteamiento organizativo, a veces conviviendo con la estructura funcional, alrededor de las actividades que son más importantes en la creación de valor añadido para la organización y con absoluta independencia del área funcional a que pertenecen.

Es de esta manera como las diversas actividades tienen el punto de mira centrado en su cliente (sea externo o interno) procurando conseguir su satisfacción total y la máxima eficacia y eficiencia interna. Así mismo, las organizaciones innovadoras, entienden que la gestión estratégica de sus procesos es un elemento fundamental, no solo por entender y satisfacer mejor las necesidades de los clientes, sino por adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del entorno y los clientes. *World Class* abre el camino hacia estos objetivos.

Algunas compañías estaban mejor equipadas para hacer frente a este nuevo entorno y su adaptación fue mínima, pero la gran mayoría tuvieron que dirigir sus esfuerzos a intentar identificar las características necesarias para poder competir con éxito en esta nueva era histórica, y esencialmente tecnológica. Sus iniciativas han desembocado en el que hoy día se conoce como *World Class*.

## 2. Historia de la excelencia y del World Class

El concepto de excelencia durante los últimos 30 años ha sido el centro de investigaciones científicas y de prácticas empresariales. No se sabe si nació con el TQM o fue una derivación de esta técnica pero en general se acepta que los modelos de excelencia y sus marcos conceptuales están inspirados en las prácticas japonesas en los primeros años de la década de 1990 (Dahlgaard-Park y Dahlgaard, 2007).

Dentro de la lista de los 20 libros más influyentes según Forbes del año 2002 encontramos cuatro sobre excelencia y *World Class*: Porter (1998) *Competitive strategy*, Peters y Waterman (1982) *In search of excellence*, Hamel y Prahalad (1994) *Competing for the future* and Collins (2001) *Good to great*. Además de estos libros hemos de añadir dos más que han tenido una gran importancia en el nacimiento del concepto *World Class*:

Hayes y Wheelwright (1984) en *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing* y seguido por Schonberger(1986) *World class manufacturing: The lessons of implicitity applied*.

Peters y Waterman (1982) hicieron una aportación fundamental para definir las empresas *World Class* con sus ocho atributos de excelencia. Las empresas analizadas después de un tiempo perdieron la excelencia y parece que se puede atribuir a la falta de adaptación. Hayes y Wheelwright (1984) introdujeron un cambio radical importante con su conexión entre el desarrollo interno y la evolución hacia la excelencia externa. Schonberger (1986) siguió la investigación de Hayes y Wheelwright y creó el concepto de «*World Class manufacturing*» y en su libro *World class manufacturing: The next decade* (Schonberger, 1996) describió 16 principios subrayando la importancia de la orientación al cliente impulsado por todos los empleados y el establecimiento de indicadores de rendimiento.

Actualmente, hay suficiente literatura para poder afirmar que el concepto de excelencia y *World Class* está formado por una combinación de capacidades internas y resultados externos medibles. En Peter y Austin (1985) la satisfacción de los clientes es el factor externo y el liderazgo e innovación representa las capacidades internas.

Dahlgaard-Park y Dahlgaard (2007) llevaron a cabo una revisión profunda y crítica sobre algunos de los modelos y los marcos de excelencia bien conocidos para entender el desarrollo durante un período de 25 años. Hay, de hecho, una desconcertante variedad de indicadores y algunos de ellos diseñados específicamente para la evaluación de la excelencia empresarial, que muchos pueden denominar indicadores de *World Class*. Taticchi *et al.* (2010) completó una extensa literatura haciendo una revisión de más de 6.600 artículos de revistas sobre la medición y gestión del cumplimiento y sistemas de medición del rendimiento durante un período de 40 años y demostraron un incremento acelerado en las citas con el tema. Se identificaron y analizaron los modelos más conocidos. Sobre este tema Talwar (2009) en un trabajo reciente encontró al menos 94 modelos de excelencia empresarial publicados y utilizados en 77 países diferentes de alrededor del mundo, incluyendo el Premio *Malcolm Baldrige National Quality* (MBNQA), Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) modelo de excelencia empresarial y el modelo del Premio Deming.

La abundancia de los modelos de excelencia empresarial es, obviamente, bastante agobiante.

Por un lado nos indica el interés de los investigadores en este tema pero por otro dificulta a las empresas la selección de un modelo adecuado en su cultura y organización que garantice el éxito.

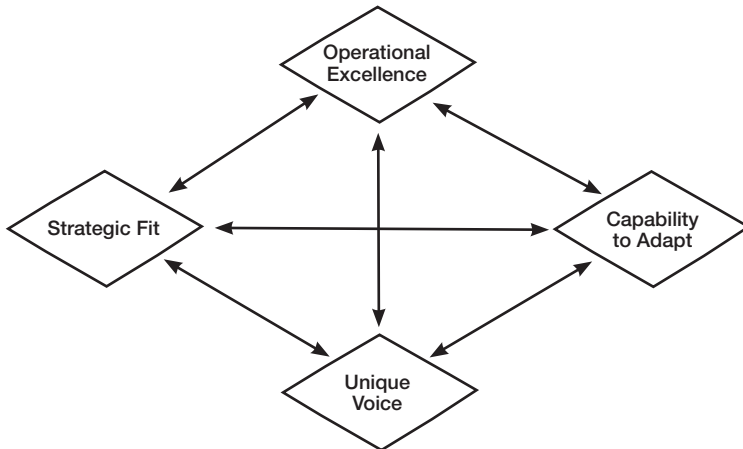
### 3. Modelo WORLD CLASS Diamante

Teniendo en cuenta la literatura existente nos podemos preguntar si existen unas características comunes en todas las empresas *World Class*.

Según Dawei Lu, Alan Betts & Simon Croom (2011) es necesario que se cumplan tres imperativos claves. En primer lugar, hay que adaptarse a todas las condiciones variables, el principio fundamental es que este marco ha de ser lo bastante genérico para adaptarse a todas las empresas, pero también lo bastante flexible como para adaptarse a las características específicas de las empresas en los diferentes contextos. En segundo lugar, el marco ha de acomodar los posibles cambios de criterios en el futuro y reconocer que la capacidad de adaptación en el tiempo es un criterio clave de la excelencia en su propio derecho. Y finalmente, en tercer lugar, el marco ha de ser global para no tener cualquier aspecto del negocio al descubierto en un nivel alto.

Sobre la base de estas consideraciones primarias, los autores proponen un marco conceptual con sus cuatro dimensiones claves para el desarrollo del *World Class* (ver figura 1):

- Excelencia operacional
- Ajuste estratégico
- Capacidad de adaptación
- Voz única



**Fuente:** Dawei Lu, Alan Betts & Simon Croom (2011).

**Figura 1.**

**Excelencia operacional:** Hay numerosos autores como Adam Smith, Frederick W. Taylor, Henry Ford, Taiichi Ohno y Genichi Taguchi que han estudiado diversos indicadores para valorar la excelencia en las operaciones.

**Ajuste estratégico:** No solo hay que tener una visión estratégica (misión, visión y valores) sino también desplegarla adecuadamente y ajustar las operaciones a ella. Este apartado refleja la escuela estratégica de excelencia empresarial. Durante los años 1990 y década del 2000.

**Capacidad de adaptación:** Este atributo es muy importante (McAdam y O'Neill, 1999). Capacidad para adaptación es una medida del aprendizaje organizacional y la transformación de la organización, crítica para el largo plazo y el éxito sostenible.

**Voz única:** La idiosincrasia es una característica que se ha reconocido en gran parte de la literatura sobre las capacidades (Barkema y Shvyrkov, 2007; Gratton y Ghoshal, 2005). En general, todas las organizaciones *World Class* se convirtieron así para tener una cosa única, alguna cosa que las hace diferentes de sus competidores y como resultado consiguen el éxito en el mercado.

Intuitivamente, no es difícil aceptar que el concepto de excelencia empresarial tiene que ser sensible a la situación, pero puede ser difícil de traducir este concepto en un modelo para adaptarse a esto. El modelo *World Class* Diamante trata esta cuestión dejándola como no prescriptivo, es decir, los subcriterios detallados de las medidas de evaluación no se especifican y se dejan para ser determinados por las situaciones. Ninguno de los cuatro componentes del modelo se clasifica como una medida concreta, sino que indica un conjunto de dimensiones de comportamiento que se examinarán en las organizaciones individuales.

#### 4. World Class y Pymes

Es muy difícil para una PYME llegar a lograr el nivel de una empresa *World Class*. Voss *et. al.* (1995) utilizaron una analogía del boxeo para clasificar las PYMEs según los niveles de excelencia: «*World Class*» puntuación del 80 por ciento o superior, para la práctica y el rendimiento; «*Contendientes*» puntuación entre 60 y 80 por ciento, tanto para la práctica y el rendimiento; «*Prometedoras*» puntuación del 60 por ciento o más en térmi-

nos de la práctica, pero por debajo del 60 por ciento en términos de rendimiento; «Complacientes» puntuación del 60 por ciento o más en el rendimiento, pero menos del 60 por ciento en la práctica; las «Contrapeso» entre el 50 y el 60 por ciento tanto en la práctica y el rendimiento; y, «Saco de Boxeo» puntúan por debajo del 50 por ciento tanto en la práctica y el rendimiento.

Prácticamente pocas pymes pueden llegar a la categoría *World Class*, las que apuntan más, llegan a Contendientes.

Voss *et. al.* (1995) sostienen que el logro de la práctica de clase mundial y el rendimiento está abierto a cualquier PYME. Empresas de *World Class*, ya sean organizaciones grandes o pequeñas. Del mismo modo, Inman y Mehra (1990) en un estudio empírico de la transferibilidad de los conceptos JIT a las pequeñas empresas norteamericanas encontraron que todos los elementos críticos para la implementación JIT estaban igualmente presentes tanto en pequeñas y grandes empresas.

Pero en un estudio de adopción JIT por las PYMEs, Lee (1997) encontró que las dificultades relacionadas con la medida, la carencia de poder de negociación con los proveedores y la carencia de capital fueron los principales obstáculos encontrados en la aplicación de JIT.

Según De Burca y otros (2012) las experiencias internacionales y nacionales han demostrado la importancia de la cadena de suministro para la difusión eficaz de las mejores prácticas para las PYMEs. Las principales compañías *World Class* persiguen activamente la transferencia de buenas prácticas a sus proveedores. Sin embargo, no todas las PYMEs se encuentran en las cadenas de suministro de las empresas multinacionales. Es igualmente importante desarrollar una respuesta para estas empresas donde pueden tener acceso a las mejores prácticas actuales. La difusión de las mejores prácticas se puede conseguir a través de una combinación de actividades de creación de capacidad, incluida la transferencia de conocimientos formales, misiones de estudio en el lugar, la creación de redes entre empresas y la tutoría activa como se implementan nuevas prácticas.

## Conclusiones

Hoy en día las empresas buscan en sus estrategias encontrar ventajas competitivas sostenibles.

El reto es conseguir pertenecer a una Élite de empresas llamadas excelentes o empresas *World Class*. Estas disfrutan de una posición competitiva inmejorable porque han seguido modelos de éxito resultantes de buenas

prácticas. Podríamos pensar que todas las medidas de empresa tienen las mismas oportunidades pero no es así, las PYMEs tienen más dificultades para lograr los mejores niveles de excelencia.

De todas formas, sean empresas grandes o PYMEs, han de orientarse hacia estos modelos para tener éxito en el mercado y mantener una posición competitiva sostenible y ventajosa.

## Referencias bibliográficas

- BARKEMA, HG, & SHVYRKOV, O. (2007) Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28(7), pp. 663-674.
- BURCA, SEAN; FYNES, BRIAN; ROCHE, EVELYN (2007) *Manufacturing Practices and Performance: A Comparative Study of European SMEs*. Kaynak, E; Harcar, TD, Maastricht, NETHERLANDS.
- COLLINS, J. (2001) *Good to great*. Sydney: Random House Business Books.
- DAHLGAARD-PARK, SM, & DAHLGAARD, JJ (2007). Excellence - 25 years evolution. *Journal of Management History*, 13(4), pp. 371-393.
- DAWEI LU, ALAN BETTS & SIMON CROOM (2011) Re-investigating business excellence: Values, measures and a framework, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22:12, pp. 1263-1276.
- GRATTON, L., & GHOSHAL, S. (2005) Beyond best practice. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), pp. 49-57.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, CK (1994) *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- HAYES, RH, & WHEELWRIGHT, SC (1984) *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- INMAN, RA, y S. MEHRA (1990) «The Transferability of Just-in-Time Concepts to American Small Businesses», *Interfaces*, 20(2), pp. 30-37.
- LEE, CY (1997) JIT Adoption by Small Manufacturers in Korea. *Journal of Small Business Management*, 35(3), pp. 98-107.
- PETERS, T., & WATERMAN, B. (1982) *In search of excellence: Lessons from American best-run companies*. New York, NY: Harper & Row.
- PETERS, TJ, & AUSTIN, N. (1985) *A passion for excellence – the leadership difference*. London:HarperCollins.
- PORTER, ME (1998) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.



- SCHONBERGER, RJ (1986) *World class manufacturing: The lessons of simplicity applied*. New York, NY: Macmillan.
- SCHONBERGER, RJ (1996) *World class manufacturing: The next decade*. New York, NY: Free Press.
- TALWAR, B. (2009) Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values. *Measuring Business Excellence*, 13(4), pp. 34-46.
- TATICCHI, P., TONELLI, F., & CAGNAZZO, L. (2010) Performance measurement and management: A literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), pp. 4-18.
- VOSS, C., K. BLACKMON, P. HANSON, AND B. OAK (1995) The Competitiveness of European Manufacturing a Four Country Study. *Business Strategy Review*, 6(1), pp. 1-25.