

CONSTRUCCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA A TRAVES DE KAIZEN – CASO  
ENPLANTA MEDELLÍN

Nicolás Betancur Jaramillo

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN AMNISTRACIÓN  
MBA  
MEDELLÍN  
2018

CONSTRUCCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA A TRAVES DE KAIZEN – CASO  
ENPLANTA MEDELLÍN

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de  
magíster en Administración de Negocios

Nicolás Betancur Jaramillo

Asesora Temática: Bárbara Osorio, M. Sc.  
Asesora Metodológica: Mónica Henao Cálad, Ph. D., M. Sc.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMNISTRACIÓN  
MBA  
MEDELLÍN  
2018

Nota de aceptación

---

---

---

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, 15 de junio de 2018

## Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
1 Marco de referencia conceptual.....	14
1.1 ¿Cómo encontrar un espacio en el mercado?.....	14
1.2 Kaizen ¿filosofía o metodología?.....	23
2 Aspectos metodológicos.....	33
2.1 ¿Qué tipo de investigación se utilizó?.....	33
2.2 ¿Quiénes fueron invitados a participar?.....	34
2.3 ¿Qué técnicas e instrumentos fueron utilizados?.....	34
2.3.1 Búsqueda en fuentes secundarias.....	34
2.3.2 Entrevistas semiestructuradas.....	35
2.4 ¿Cómo se alcanzaron los objetivos?.....	36
3 Saliendo al campo.....	38
3.1 Hallazgos.....	38
3.1.1 La visión global.....	38
3.1.2 La visión de quien transmite su experiencia.....	42
3.1.3 La visión de quienes lo viven.....	44
3.2 Análisis.....	47
3.2.1 Reducción de costos.....	47
3.2.2 Trabajo colaborativo.....	48
3.2.3 Enfoque preventivo.....	49
3.2.4 Gestión del cambio.....	50
3.2.5 Calidad.....	52
3.2.6 Proceso integral.....	53
4 Conclusiones y recomendaciones para próximas investigaciones.....	55
4.1 Conclusiones de la investigación.....	55
4.2 Recomendaciones para próximas investigaciones.....	58
Referencias bibliográficas.....	59

## Lista de graficas

Grafica 1: Esquema de competitividad planteado por Deming.....	15
Grafica 2: Esquema de las 5 fuerzas de Porter.....	16
Grafica 3: Estrategias genéricas de Michael Porter.....	17
Grafica 4: Esquema de desarrollo de ventajas competitivas.....	19
Grafica 5: Esquema de competitividad propuesto por Klaus Esser.....	22
Grafica 6: Proceso dinámico de mejoramiento continuo.....	27
Grafica 7: Esferas concéntricas de Kaizen.....	28
Grafica 8: Esquema de competitividad del CTA.....	40
Grafica 9: Esquema comparativo entre elementos de la literatura y el caso Enplanta.....	54

## Lista de tablas

Tabla 1: Elementos de Kaizen para el desarrollo de ventajas competitivas.....	30
Tabla 2: Elemento Kaizen - reducción de costos.....	47
Tabla 3: Elemento Kaizen – trabajo colaborativo.....	48
Tabla 4: Elemento Kaizen – enfoque preventivo.....	49
Tabla 5: Elemento Kaizen – gestión del cambio.....	51
Tabla 6: Elemento Kaizen – calidad.....	52
Tabla 7: Elemento Kaizen – proceso integral.....	53



## Resumen

Encontrar espacios en el mercado que le permita a las empresas obtener un beneficio superior a la competencia, es una búsqueda incesante de las organizaciones, por lo tanto, desarrollar ventajas competitivas se convierte en un trabajo estratégico fundamental para las mismas. De tal manera que se hace necesario evidenciar aquellos elementos que permiten el desarrollo de ventajas competitivas a través de Kaizen, como eje fundamental del programa Enplanta de la ciudad de Medellín.

Teniendo en cuenta este contexto, esta investigación de carácter cualitativo, trazo un marco de referencia en la literatura bajo dos conceptos claves, ventaja competitiva y Kaizen. Luego se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas, a dos participantes del programa Enplanta, al gerente del CTA y dos especialistas de mejoramiento continuo, y por último, se contrastó lo encontrado con el fin analizar los elementos que permitían a Kaizen desarrollar ventajas competitivas dentro del programa Enplanta de la Alcaldía de Medellín.

De las conclusiones más importantes encontradas en el transcurso de la investigación, se halló que Kaizen si permite el desarrollo de ventajas competitivas para las organizaciones participantes del programa Enplanta, aunque la literatura propone 6 elementos que desarrollan estas ventajas competitivas, el análisis en comparación con las entrevistas, arrojó que cuatro de estos elementos son destacados de forma unánime por los entrevistados; los cuales fueron: reducción de costos, trabajo colaborativo, gestión del cambio y un proceso integral.

**Palabras clave:** Ventaja Competitiva, Kaizen, Competitividad

## **Abstract**

Finding spaces in the market that allow companies to obtain a higher profit than the competition, is an incessant search of organizations, therefore developing competitive advantages becomes a fundamental strategic work for them. In this way, it is necessary to demonstrate those elements that allow the development of competitive advantages through Kaizen, as a fundamental axis of the Enplanta program of the city of Medellín.

Taking into account this context, this qualitative research, I trace a frame of reference in the literature under two key concepts, competitive advantage and Kaizen. Then there were five semi-structured interviews, two participants of the Enplanta program, the manager of the CTA and two continuous improvement specialists, and finally, the findings were contrasted in order to analyze the elements that allowed Kaizen to develop competitive advantages within the program Enplanta de the mayor's office of Medellín.

From the most important conclusions found in the course of the investigation, it was found that Kaizen does allow the development of competitive advantages for the participating organizations of the Enplanta program, although the literature proposes 6 elements that develop these competitive advantages, the analysis compared to the interviews, I venture that four of these elements are unanimously highlighted by the interviewees; which were cost reduction, collaborative work, change management and an integral process.

**Keywords:** Competitive Advantage, Kaizen, Competitiveness

## Introducción

Antioquia y de una manera mucho más evidente, Medellín, son territorios empresariales muy importantes enfrentados a un contexto que ameritaba cambio en la forma de pensar de los empresarios y sus relaciones con el Estado; por lo que la formulación de políticas públicas en el diseño y coordinación de proyectos y programas que ofrezcan a empresas y empresarios, tanto grandes como pequeños, herramientas, metodologías y buenas prácticas para incrementar la productividad y la competitividad (Antioquia, 2014) es fundamental para el desarrollo del empresariado, por lo tanto, surge Enplanta, que es un programa de la Alcaldía de Medellín, diseñado, desarrollado y coordinado por el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA desde el año 2012, donde da inicio con un piloto en 10 empresas (Enplanta, 2018).

El programa Enplanta tiene como finalidad mejorar la productividad, la rentabilidad y la competitividad de las empresas a través de la formación, la motivación y el acompañamiento al personal de las empresas de Medellín, por medio de la promoción del mejoramiento continuo con base en la filosofía Kaizen, lo que se ha logrado en sus cinco años de operación, desde 2013 a 2017. Para el 2018 el programa se propone acompañar directamente a 210 empresas manufactureras o de servicios, o acompañar a sus colaboradores de Medellín, y formar especialistas en mejoramiento continuo – Kaizen, para seguir promoviendo, enseñando y practicando metodologías para el mejoramiento de la productividad entre estos (Enplanta, 2018).

El CTA como operador del programa Enplanta, en el 2014 hace un reconocimiento a la ejecución del mismo, donde se impactaron a 393 empresas las cuales mejoraron su productividad aumentando sus ventas, clientes, eficiencia y oportunidades en el mercado; de igual manera mejoraron sus ambientes de trabajo, motivación y seguridad; pero adicionalmente disminuyeron sus costos, la

sobreproducción, los inventarios, los desperdicios, entre otros (Antioquia, 2014). Pero en términos monetarios, como lo dicen en su informe de gestión:

De los más destacado de este programa son los ahorros, por cada \$1 invertido por la alcaldía, cada empresa obtuvo en promedio un beneficio equivalente a \$16,7 pesos en el año (Antioquia, 2014).

La continuidad del programa está dada por su pertinencia, éxito y los resultados que cada año se superan, pues todas las empresas acompañadas desde el programa logran ahorros, aumento de la productividad y mejoramiento en las condiciones de trabajo de los colaboradores; lo cual ha sido logrado con la vinculación de diferentes organizaciones tales como: Plaza Mayor Medellín, Agencia de Cooperación Internacional de Japón – JICA y la Embajada de Colombia en Japón (Enplanta, 2018).

En su programa de Gobierno 2016 – 2019 la Alcaldía de Medellín considera necesarios los proyectos como Enplanta, los cuales vienen funcionando bien y permiten mejorar la competitividad del empresariado. Debido a que se trata de modelos exitosos de transferencia del conocimiento en estrategia y apoyo a la competitividad, que consta de tres instancias: la primera es formación en competitividad, estrategia e innovación; la segunda, diseño de planes con los empresarios para los segmentos o modelos de negocio más atractivos para competir y la tercera instancia tiene que ver con implementar las acciones del plan de diseño (Medellin, 2016).

Por lo anterior es pertinente plantearse la pregunta: ¿Qué elementos surgen a través Kaizen en las organizaciones para el desarrollo de ventajas competitivas, dentro del programa Enplanta de la Alcaldía de Medellín? Entendiendo que la ventaja competitiva ha sido estudiada por varios autores a lo largo del tiempo, los cuales en sus investigaciones pretenden explicar cómo las organizaciones se ubican en sus mercados, encontrando espacios para el desarrollo de su sentido económico. Entre los autores se encuentran: Deming, Porter , Hitt, Ireland y

Hoskisson y organismos multilaterales, todos ellos con una postura acerca de cómo las organizaciones encuentran espacios con mejores condiciones de competencia en el mercado. Por otra parte, se estudia el concepto de Kaizen, desde la postguerra, época en la cual Kaizen, como concepto empresarial, ha sido catalogado como uno de los factores de éxito más importantes para el resurgimiento de la industria japonesa (Wellington, 1997).

Entendiendo el contexto para la investigación, se tiene como objetivo principal identificar los elementos que permiten desarrollar ventajas competitivas a través de Kaizen en las organizaciones que participan en el programa Enplanta de la Alcaldía de Medellín. Por lo tanto, se realiza una búsqueda en la literatura, que permita identificar cuáles son los elementos que los autores identifican en Kaizen para propiciar el desarrollo de ventajas competitivas, esta revisión bibliográfica se realizó a la luz de dos conceptos: el primero, ventaja competitiva y el segundo, Kaizen, esta revisión permitirá identificar en la literatura cuáles son esos elementos que desarrolla Kaizen en las organizaciones para alcanzar ventajas competitivas.

En un segundo momento se realizan 5 entrevistas semiestructuradas de la siguiente manera: la primera se realizó al gerente del CTA, empresa encargada de diseñar y operar el programa Enplanta para la Alcaldía de Medellín, dos entrevistas posteriores se le realizaron a dos especialistas del programa Enplanta, quienes eran los encargados de llevar el conocimiento de Kaizen a las organizaciones participantes del programa, y por último, se entrevistó a dos participantes del programa.

Finalmente, se realizó la comparación entre lo encontrado en la literatura y lo expresado por los entrevistados, con el fin de evidenciar aquellos elementos comunes en la literatura y en las entrevistas, que dieran evidencia de los elementos que permitían a Kaizen desarrollar ventajas competitivas en las organizaciones.

En el desarrollo de esta investigación se encontró que si existen elementos identificados en la literatura que Kaizen, a través del programa Enplanta, desarrolló en las organizaciones para obtener una ventaja competitiva; los cuales fueron: reducción de costos, trabajo colaborativo, gestión del cambio y un proceso integral.

En el desarrollo de este informe se encontrarán de forma detallada, las posturas que tienen los autores acerca de los conceptos claves identificados como lo son: ventaja competitiva y Kaizen, pasando por los parametros metodológicos que se tuvieron para realizar las búsqueda en la literatura, la intención de haber realizado una investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas y la relevancia de las cinco personas entrevistadas. Luego se realizará el análisis de los hallazgos que llevan a concluir esos cuatro elementos que permiten a Kaizen el desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones participantes del programa Enplanta de la Alcaldía de Medellín.

La investigación consta de un marco conceptual que gira alrededor de los conceptos de ventaja competitiva y Kaizen, luego se encuentran los aspectos metodológicos, que dan respuesta al tipo de investigación que se utilizó, describe las personas que fueron invitadas a participar, explica las técnicas que se utilizaron y se argumenta cómo se alcanzaron los objetivos de esta investigación. Como tercer paso se encuentran los hallazgos, a la luz de las perspectivas de quienes fueron invitados a participar: el gerente del CTA, los especialistas de Enplanta y los participantes del programa, posteriormente se realizó el análisis de cada uno de los elementos que Kaizen permitió desarrollar en las organizaciones participantes del programa; finalmente, y como cierre, se encuentran las conclusiones y unas recomendaciones para investigaciones futuras.

## **1. Marco de referencia conceptual**

El marco de referencia conceptual incluye el desarrollo de los conceptos: ventaja competitiva y Kaizen, los cuales fueron requeridos para el desarrollo de los objetivos de la investigación. En la primera sección se desarrolla el concepto de ventaja competitiva, revisión realizada a varios autores. En la siguiente se establecen los principales conceptos identificados alrededor de lo que es la Kaizen.

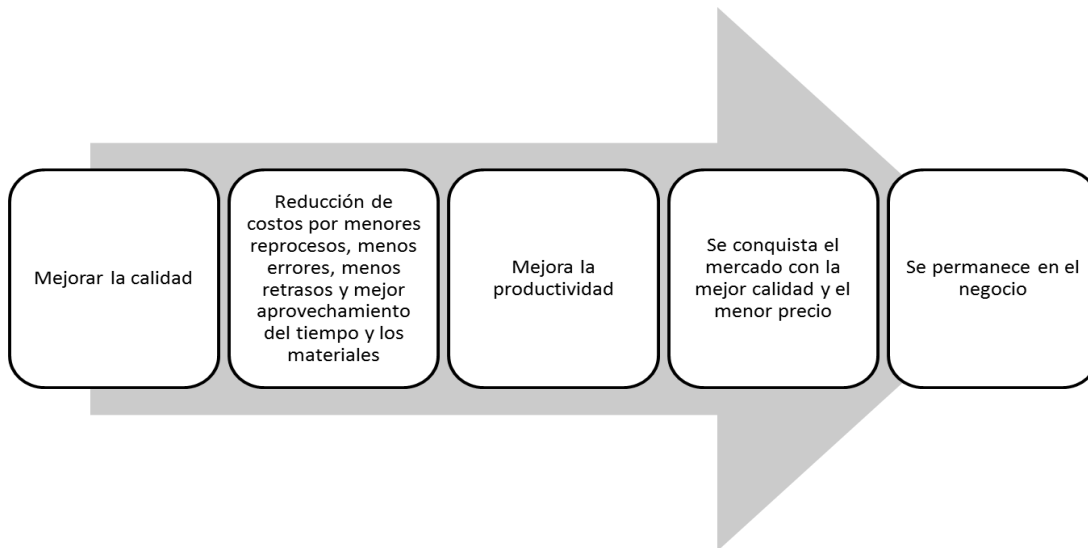
### **1.1 ¿Cómo encontrar un espacio en el mercado?**

Desde el punto de vista del Diccionario esencial de la lengua española, podemos encontrar la competitividad como la capacidad para competir, aquella rivalidad existente para la consecución de un fin (Diccionario esencial de la lengua española, 2006), y ventaja, es la superioridad o mejoría de alguien o algo respecto a alguien o algo, es la excelencia o condición favorable que alguien o algo tiene (Diccionario esencial de la lengua Española, 2006); se entiende entonces, que la ventaja competitiva es una condición favorable que tiene una empresa para competir por un fin.

La ventaja competitiva ha sido estudiada por varios autores en el tiempo, que han buscado explicar cómo las organizaciones se ubican en sus mercados, encontrando espacios para el desarrollo de su sentido económico. Entre estos autores tenemos a William Edwards Deming, quien manifiesta que la calidad tiene una estrecha relación con la competitividad, que se reduce en un resultado en cadena, donde el primer eslabón es mejorar la calidad, lo cual nos lleva a la reducción de los costos, con menores reprocesos, menos errores y un mejor aprovechamiento de recursos como materias primas y tiempo; por lo tanto, se mejora la calidad permitiendo conquistar al mercado con un mejor binomio entre calidad y precio, y esto lleva a la permanencia del negocio en el tiempo; lo que se

resume en ser más competitivo, esto genera que las personas están más contentas con su trabajo, y por lo tanto, hay más trabajo (Deming, 1989), Gráficamente lo podemos ver de la siguiente manera.

### Grafica 1: Esquema de competitividad planteado por Deming



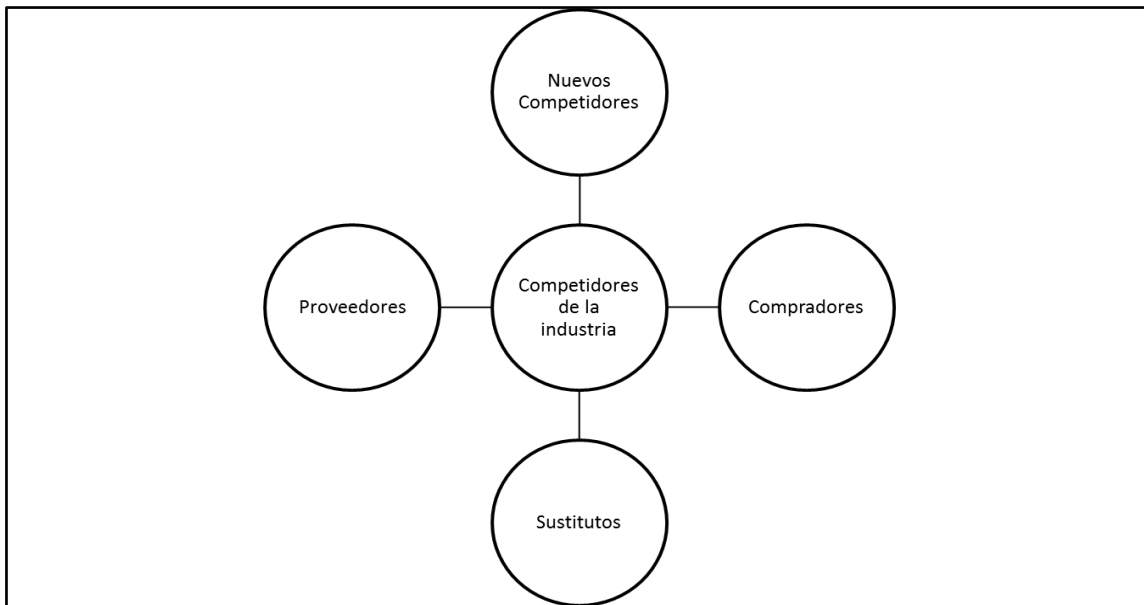
Fuente: Elaboración del autor con base en (Deming, 1989)

En el modelo planteado por Deming, la competitividad surge de factores internos a la organización, al ser considerada un efecto de la calidad. Por otro lado, Michael Porter, quien expresa que la ventaja nace de muchas actividades específicas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y vender un producto o servicio, y que además cada una de ellas contribuye a sentar las bases para la diferenciación o para definir su posición relativa en costos (Porter, 2015). De acuerdo con esto se definirá el concepto de costos para el desarrollo de este trabajo como un valor sacrificado en el desarrollo de un producto o servicio, esperando que aporten un valor presente o futuro superior, por lo tanto se incurre en un costo con el fin de obtener un beneficio en el futuro (Marín, 2000).

Adicionalmente, para Michael Porter, la ventaja competitiva implica un conocimiento de las reglas de juego que delimitan las condiciones de competencia de la industria en que se lleva a cabo la actividad económica de la organización,

por lo que plantea cinco fuerzas que permiten la comprensión de la industria, las cuales son: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores (Porter, 1992), las cinco fuerzas las podemos ver esquematizadas de la siguiente manera:

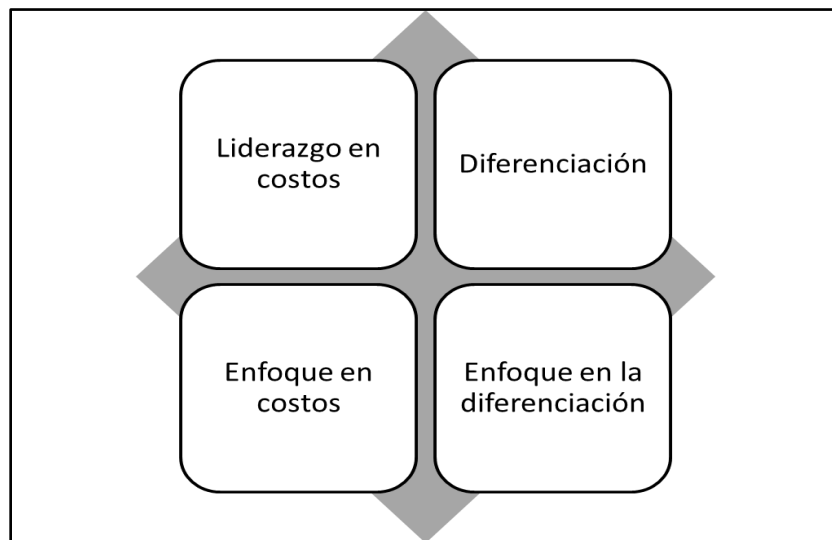
### **Grafica 2: Esquema de las 5 fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración del autor con base en (Porter, 1992)

Aunque los autores tienen posturas en común, podemos encontrar diferencias, en cómo Deming basa su ventaja competitiva en términos de lograr un mejor costo a través de mejorar la calidad; mientras Porter plantea que al cruzar los procesos internos de la organización y el análisis de la estructura de la industria, a la luz de las 5 fuerzas, se obtiene un esquema de cuatro estrategias genéricas, donde Deming solo dimensiono liderazgo en costos, gráficamente las estrategias planteadas por Porter serían las siguientes:

### Grafica 3: Estrategias genéricas de Michael Porter



Fuente: Elaboración del autor con base en (Porter, 2015)

De ahí que para Michael Porter, los efectos de la competitividad en las organizaciones se resuman de la siguiente manera:

La competitividad determina el éxito o el fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva, o una adecuada implementación. Una estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta las fuerzas que rigen la competencia en la industria (Porter, 2015).

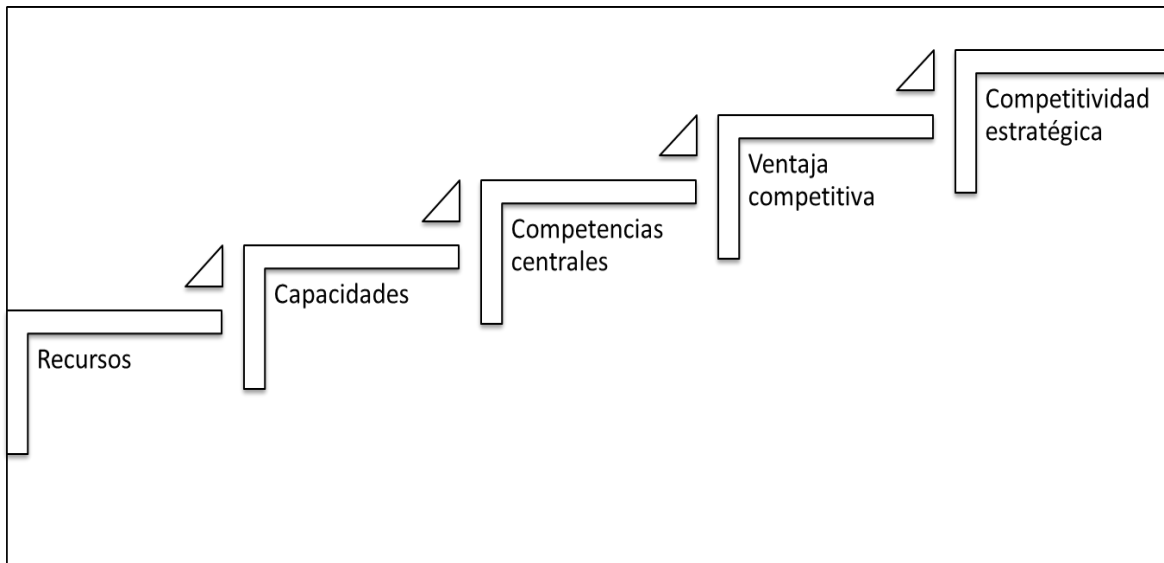
Otra mirada al concepto de ventaja competitiva es la planteada por Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), quienes manifiestan que una ventaja competitiva está determinada por la implementación de una estrategia que los competidores no pueden copiar o que imitarla implicaría un costo muy alto, lo que le permitiría a una organización alcanzar una competitividad estratégica, la cual se determina por

el éxito de formular e implementar una estrategia que crean valor (Hitt *et al.*, 2008).

Estos autores, Hitt, Ireland y Hoskisson, conceptualizan que la ventaja competitiva tiene dos fases: una externa y otra interna, la externa contrasta de forma muy similar al planteamiento de Porter, pues para ellos se debe realizar el análisis del entorno externo con aquellas dimensiones demográficas, económicas, políticas, socioculturales, tecnológicas y globales. Luego un análisis general que continúa con el de la industria, el cual es una clara implementación del planteamiento de Porter y sus cinco fuerzas: la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre competidores. A esta última fuerza del mercado le dan una interpretación especial, pues el análisis general y el de la industria debe ser complementado con una análisis de la competencia, con el fin de recabar e interpretar la mayor información posible acerca de ella (Hitt *et al.*, 2008).

El punto diferencial de Hitt, Ireland y Hoskisson frente a Porter se encuentra en el análisis interno, pues manifiestan que la necesidad de identificar nuevas fuentes de ventaja competitiva a las tradicionales como costos del trabajo, acceso a recursos financieros y materias primas, ya no es suficiente, por lo tanto subrayan la importancia de conocer cuáles son los recursos y las capacidades de una empresa, por lo que los recursos son fuente de capacidades, las cuales conducen al desarrollo de competencias centrales y a ventaja competitiva (Hitt *et al.*, 2008).

**Grafica 4: Esquema de desarrollo de ventajas competitivas**



Fuente: Elaboración del autor con base al modelo de (Hitt *et al.*, 2008)

En esta postura, podemos ver cómo los autores contrastan frente a Deming (1989), al manifestar que los costos de una empresa no son suficientes para crear una ventaja competitiva sostenible, adicionalmente, manifiestan que diversos factores de la economía global, como el alto desarrollo de las capacidades de internet, y la globalización, han dificultado el desarrollo de ventajas competitivas para las organizaciones, debido a que la esencia básica de la competencia está cambiando a ritmos constantes y crecientes, donde definir los límites de un sector industrial es un reto complejo, lo que ha llevado a escenarios de hipercompetencia con características de economías y tecnologías globales y la velocidad de los cambios tecnológicos acelerados, por esto se hace difícil sostener un ventaja competitividad, que es poco probable que se desarrollen, a menos que se produzcan de forma continua productos innovadores (Hitt *et al.*, 2008).

En relación a lo que se puede esperar de una ventaja competitiva, algunos autores coinciden en ciertos aspectos, el caso de Porter expresa que una compañía que logre posicionarse bien, podrá obtener altas tasas de rendimiento, incluso si la estructura de la industria le es desfavorable (Porter, 2015), mientras

que en el caso de Hitt, Ireland y Hoskisson, las empresas que logran explotar de forma satisfactoria su ventaja competitiva, lograrán obtener rendimientos superiores al promedio (Hitt *et al.*, 2008), lo que nos evidencia que la ventaja competitiva lleva a mejorar los rendimientos de la organización.

Existen coincidencias en lo conceptualizado por los autores en términos de la obsolescencia de una ventaja competitiva, en este caso Porter manifiesta que la única forma de sostener una ventaja competitiva es al mejorarla: avanzar hacia tipos más sofisticados; crear ventajas más sostenibles a menudo significa que una empresa debe volver obsoleta su ventaja actual, aun cuando siga siendo una ventaja (Porter, 1991). Frente a lo que los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, expresan que si una compañía permite que sus competencias centrales se conviertan en actitudes rígidas, indica que la compañía está atada al pasado, evitando continuar desarrollando ventajas competitivas nuevas (Hitt *et al.*, 2008). Por lo tanto, la coincidencia de los autores en manifestar que las ventajas competitivas no son para siempre, sino que implican un estado constante de cambio continuo. Por lo tanto, la velocidad en que los competidores puedan adquirir las habilidades necesarias para replicar los beneficios de la estrategia que crea valor, determina la duración de una ventaja competitiva en el tiempo (Hitt *et al.*, 2008).

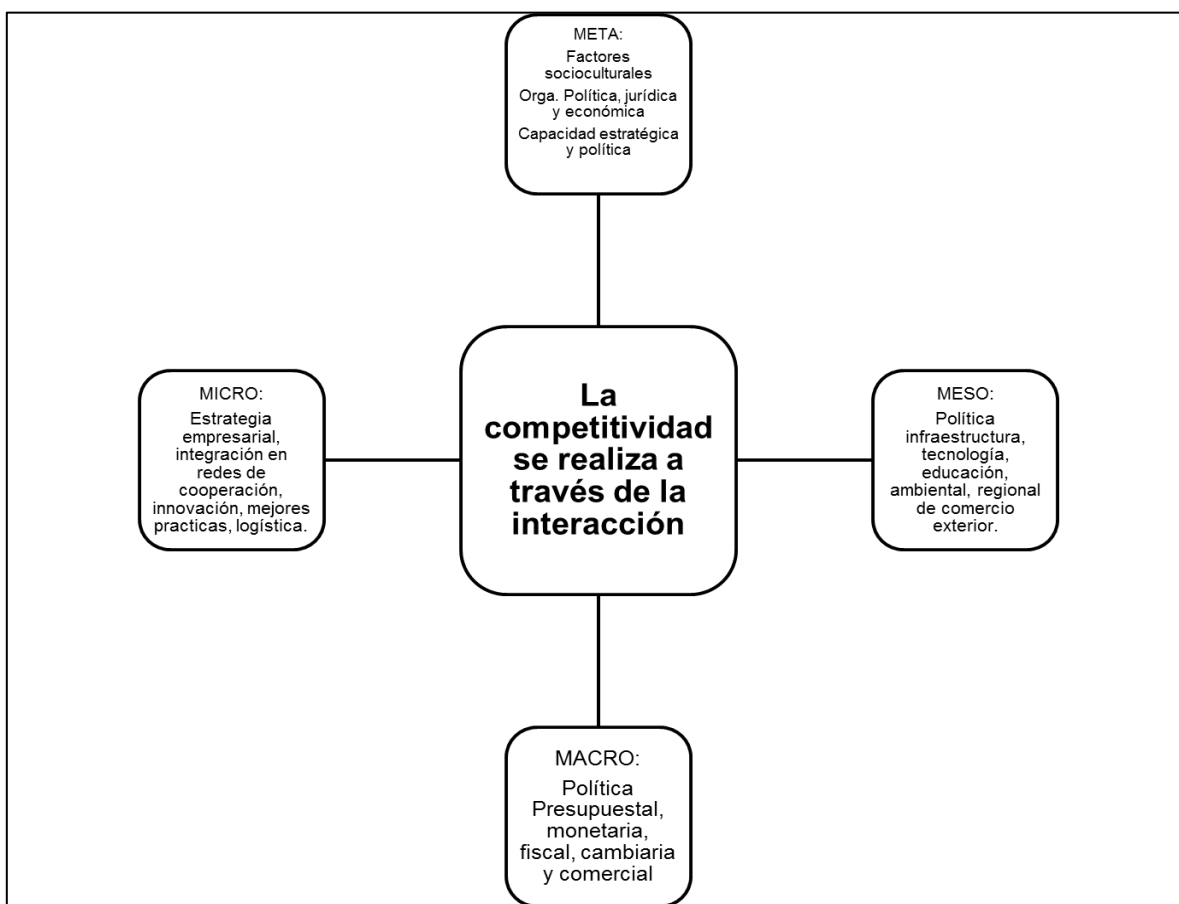
Una visión un tanto divergente acerca de la competitividad, plantea que las compañías tendrán que dejar de competir entre ellas, debido a que, la única manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla (Chan Kim e Mauborgne, 2005), pues define la existencia de océanos azules, que son aquellos espacios de mercado no aprovechados y la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable (Chan, Kim y Mauborgne, 2005), definición que contrasta con aquel interés de la ventaja competitiva de Porter y Hitt, Ireland y Hoskisson, quienes caracterizan a la ventaja competitiva como la forma de alcanzar rendimientos superiores a los obtenidos en el mercado, con el particular planteado por Chan Kim y Mauborgne en su libro *La Estrategia Del Océano Azul*,

que plantea la creación de espacios nuevos en el mercado, donde la competencia aún no ha llegado.

Dentro de las posturas acerca de la competitividad, es importante traer al caso los postulados de organizaciones multilaterales como el Banco Mundial (1993), quien manifiesta la responsabilidad, no solo de la empresa como gestor de la competitividad, sino un fenómeno de políticas públicas que hacen que los entes económicos alcancen niveles de competitividad mucho más altos, colocando como ejemplo los países del este y de sudeste asiático, quienes a través de una buena gestión macroeconómica y una política activa de fomento a las exportaciones, combinada con una política arancelaria moderada, alcanzaron un proceso exitoso de crecimiento económico y una elevada competitividad internacional

Este planteamiento contrasta con el concepto de competitividad sistémica planteado por Klaus Esser en la revista de la CEPAL, quien manifiesta que los países más competitivos son aquellos que logran un conjunto de factores determinantes en la construcción de ciertos tipos de interacciones que permiten alcanzar la competitividad, por lo tanto, estos niveles tienen ciertos factores dentro de los cuales, a nivel meta, se encuentran estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la interacción estratégica; a nivel macro, exige mayor eficacia de las empresas; a nivel meso, estructura entre el Estado y los agentes sociales para el desarrollo de políticas de apoyo específico, fomentar la formación de estructuras y articular los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; y un nivel micro donde un gran número de empresas buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración (Esser, Hilebrand, Messner, Meyer-Stamer, 1996).

**Grafica 5: Esquema de competitividad propuesto por Klaus Esser**



Fuente: Elaboración del autor con base al modelo de (Esser *et al.*, 1996)

Estos dos últimos conceptos de competitividad planteados por Klaus Esser et al. y el Banco Mundial, muestran cómo la competitividad es alcanzada en aquellas interacciones que invitan a la integración entre Estado y empresa, una visión que integra a la competitividad como un tema de política pública y no solo una responsabilidad de las empresas como entes económicos aislados.

Esta visión de cómo encontrar un espacio en el mercado planteada por los organismos multilaterales, es muy importante para el desarrollo de esta investigación, debido a que se busca cómo ha sido la interacción entre Estado y empresa para la construcción de escenario de mayor competitividad en la ciudad de Medellín, adicionalmente, para el desarrollo de este trabajo se tendrán en

cuenta ciertos factores planteados por los autores para el análisis de la ventaja competitiva, como lo son: la importancia de la calidad, planteada por Deming; las estrategias genéricas y las 5 fuerzas de mercado estructurado, por Porter y la importancia del desarrollo de competencias centrales, propuesta por Hitt, Ireland y Hoskisson.

## **1.2 Kaizen ¿filosofía o metodología?**

La palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japoneses que significan KAI = Cambio , ZEN= Bueno (Newitt, 1996), no quiere decir que Kaizen signifique únicamente hacer mejor las cosas, también busca resultados específicos, como las muda o eliminación del desperdicio, desperdicios que podemos evidenciar en tiempo, dinero, materiales, y esfuerzos desaprovechados (Wellington, 1997), concepto que es muy cercano a la calidad, pues para un operario, la calidad está en lograr menos reprocesos y menos desperdicios (Deming, 1989).

Pero podríamos contrastar estas dos posturas, tanto la Deming como la de Wellington, con la definición planteada por Adriana Garza Elizondo, quien expresa que Kaizen es un forma de pensar que pone en práctica el sentido común, incluyendo tanto a gerentes, como a supervisores y empleados, buscando desarrollar una organización de aprendizaje que permita alcanzar, día a día, metas más altas (Elizondo, 2005).

Pero este proceso arraiga una transformación mucho más compleja, como lo manifiesta Masaaki Imai, quien concluye que la gran diferencia en la forma en que se entiende el cambio en Japón y Occidente, recae en el concepto de Kaizen, el cual significa, según su análisis, mejoramiento progresivo que involucra a todos, desde los trabajadores hasta la gerencia, la filosofía Kaizen supone que nuestra forma de vida, tanto laboral, como social o familiar, merece ser mejorada constantemente (Imai, 1989).

Estas dos últimas posturas convergen en dos características que empiezan a ser importantes en la construcción de Kaizen, las cuales son: primero, el involucramiento desde la gerencia hasta la base de empleados en los procesos de mejoramiento; y segundo, que no es solo un procesos secuencial, sino que es una filosofía o forma de pensar que va más allá de solo un contexto laboral.

A diferencia de Occidente, Julio Yenque, Manuel Garcia y Luis Raez, manifiestan que Kaizen en Japón está orientado a las personas y dirigido a los esfuerzos que hacen las mismas, proponiendo que los procesos deben ser mejorados antes de que se produzcan los resultados finales (Yenque, García, Raez, 2002). Lo que manifiesta que la comprensión de Kaizen entre Japón y Occidente es diferente.

Pero esta visión diferenciada entre Japón y Occidente tiene un acontecimiento histórico que marca esta ruptura de visiones, periodo denominado como la postguerra, época en la cual Kaizen, como concepto empresarial ha sido catalogado como uno de los factores de éxito más importante para el resurgimiento de la industria japonesa (Wellington, 1997). Esto debido a que es después de finalizada la Segunda Guerra Mundial cuando el concepto de calidad toma dos caminos diferentes, en occidente se continuo con el enfoque en la inspección; mientras que Japón arrancó una batalla particular por la calidad con un nuevo enfoque (Tarí, 2000).

Para 1950 Japón tenía un valor neto negativo, y al igual que hoy en día es un país desprovisto de recursos naturales como: petróleo, carbón, hierro, cobre y madera. Japón debía exportar productos a cambio de alimentos y equipos; adicionalmente a su mala reputación de hacer productos mal hechos y que no valían lo que costaban. Japón se encontraba en una encrucijada que solo se podría sobreponer a través del mejoramiento de su calidad (Deming, 1989).

De esta manera Japón, para la década de 1950 comprendió que para dejar de vender artículos defectuosos, debía producir artículos perfectos desde el principio,

por lo que dejó de hacer esfuerzos en la inspección para pasar a la prevención como forma de controlar los procesos de producción (Tarí, 2000).

Pero al tratar de comprender el milagro económico japonés de la postguerra, los profesionales, periodistas entre otros; han prestado mucha atención a algunas de las prácticas administrativas, únicas en Japón, como el sistema de empleo de por vida en una misma organización, salarios basados en la antigüedad y sindicatos de empresa, pero han fallado al no entender una verdad muy simple, y es que la esencia de las prácticas administrativas japonesas, pueden reducirse en una sola palabra: Kaizen (Tarí, 2000).

Desde 1896 cuando Massaki Imai introduce el término de Kaizen, el concepto entró en el territorio de la gerencia como posible eslabón perdido de éxito operacional de empresas japonesas, es tanta su acogida, que el concepto ha sido considerado como la clave de la competitividad en Japón; pero en investigación específica al tema, realizada en organizaciones japonesas, se observó la amplia diversidad en formas de aplicar y comprender Kaizen, por lo que su aplicación y comprensión fue dada según las características propias de cada organización. (Barraza e Dávila, 2008). En este sentido Styhre manifiesta que para los japoneses, Kaizen tiene una connotación simbólica a los problemas y la lucha del día a día y el modo en que se enfrentan a ellos, por lo que Kaizen es visto como una fuerza ética de cada empleado, que es capaz de resolver problemas de manera integral y de forma voluntaria (Styhre, 2001).

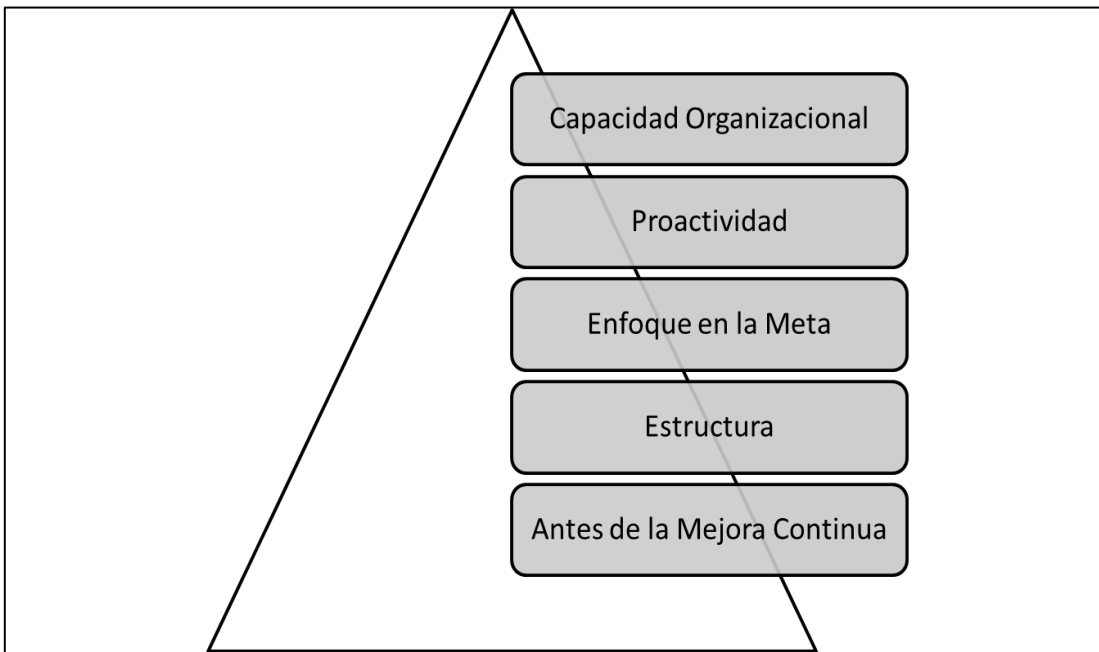
La visión occidental de Kaizen, que entiende Kaizen como mejora continua, tiende a ser utilizada en su interpretación como un elemento general, atributo de otras aproximaciones gerenciales tales como la gestión de la calidad total y el pensamiento esbelto. Pero también ha sido abordado el concepto de Kaizen en la visión occidental de un modo más pragmático, en forma de metodología conformada por un conjunto de herramientas encaminadas a la reducción de las mudas (Barraza y Dávila, 2008). Comprensión que tiene sus orígenes en las

iniciativas del gobierno de los Estados Unidos de América en los años cuarenta y cincuenta, por potenciar la productividad industrial del país (Schroeder e Robinson, 1991).

Esta visión metodológica de Kaizen en los autores Dean y Bowen, muestra a Kaizen como uno de los tres elementos de la gestión de la calidad total, los dos que lo acompañan son el enfoque al cliente y el trabajo en equipo; lo que nos da a entender al mejoramiento continuo como elemento de la calidad total, con el enfoque de las organización por examinar sus procesos técnicos y administrativos para encontrar mejores maneras de realizar las actividades (Dean y Bowen, 1994). Otra de las visiones occidentales nos muestra a Kaizen o Mejora continua como una capacidad organizacional, ya sea como parte de la calidad total o como un programa diferente de mejora o innovación (Bessant y Caffyn, 1997).

Al interior del modelo del mejoramiento continuo, a la luz de la visión occidental, se muestra que no es un procesos estático, sino que evoluciona de manera dinámica a través de cinco niveles: nivel previo a la mejora continua, nivel de estructura, nivel de enfoque a la meta, nivel proactivo y nivel que se convierte en una capacidad organizacional (Bessant, 2003). Gráficamente el modelo sería el siguiente:

## Grafica 6: Proceso dinámico de mejoramiento continuo

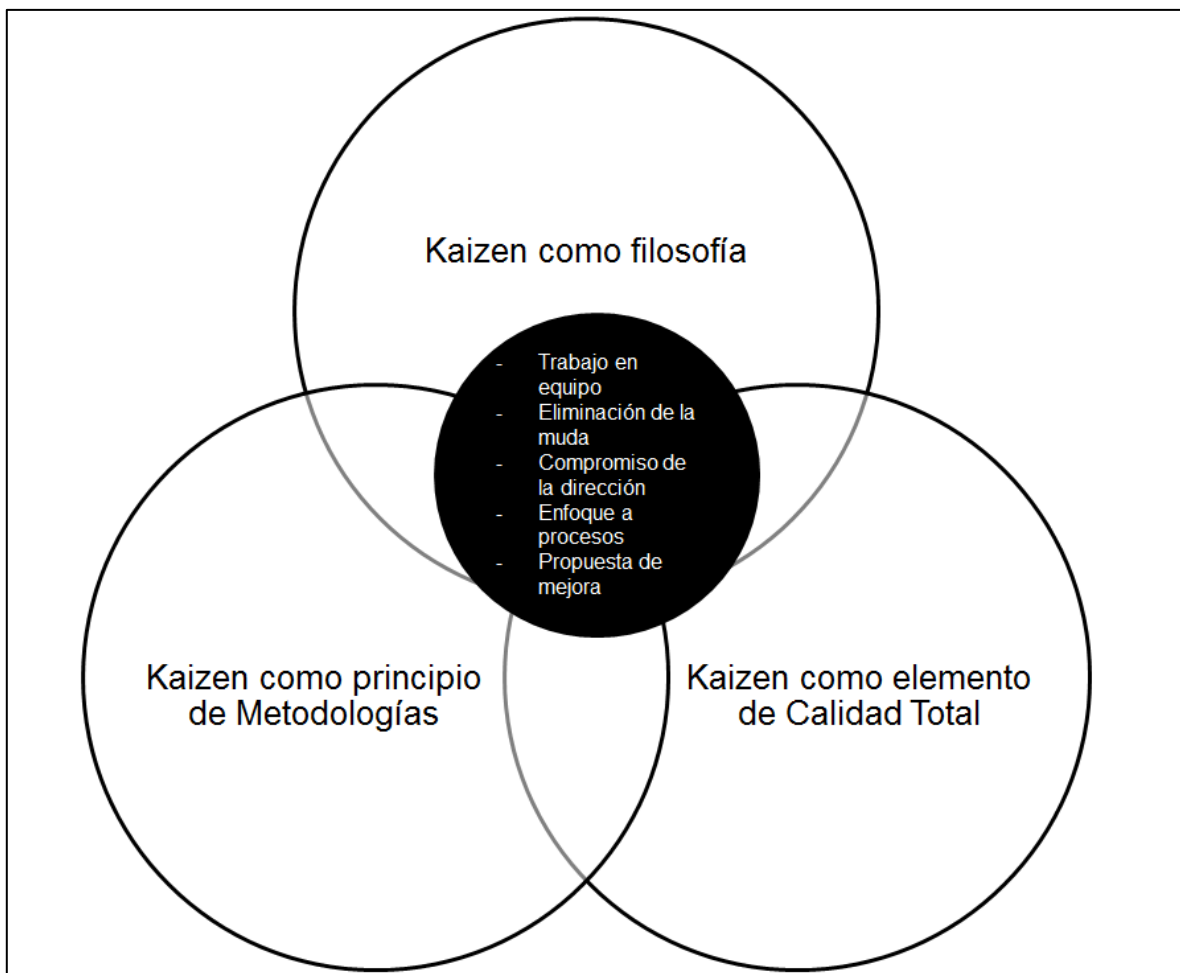


Fuente: Elaboración del autor con base al modelo de (Bessant, 2003)

Se evidencian en la literatura dos corrientes en la aplicación de Kaizen una corriente Japonesa y otra de pensamiento Occidental, las organizaciones, según Wittenberg (1994), buscan principios rectores y guías desde una visión más integral y holística, no solo metodologías preestablecidas, que buscan mejorar en el día a día para enfrentar los cambios y presiones del entorno.

Otra visión de cómo comprender Kaizen sin discriminar entre metodología o filosofía, es la que plantean Barraza y Dávila (2008), quienes llevan a la aplicación del Kaizen en tres esferas concéntricas que integran el Kaizen; la primera como filosofía, segundo Kaizen como un elemento de Calidad Total y tercero el Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora, donde en la intersección de las esferas encontramos el desarrollo de trabajo en equipo, eliminación de la muda, formación, compromiso de la dirección, enfoque a procesos y estándares y propuesta de mejora.

**Grafica 7: Esferas concéntricas de Kaizen**



Fuente: Elaboración propia del autor con base en (Barraza y Dávila, 2008)

En términos de la factibilidad de transferir a Kaizen a otros países que cuentan con una cultura diferente a la de Japón, Aoki (2008) plantea que es factible siempre y cuando se logren implementar en las organizaciones las capacidades fundamentales de Kaizen las cuales él plantea que son: la auto-iniciativa para la búsqueda de la mejora, la comunicación interdepartamental y funcional, la disciplina y estandarizar el trabajo como finalidad de eliminar la muda.

En modelos Kaizen aplicados en diferentes países a Japón, encontramos a Suecia, donde las iniciativas de mejora difieren de la postura de Kaizen planteada en Japón, ya que estas no crean una estructura paralela, como lo hacen los

japoneses, sino que los equipos de mejora son integrados por el equipo de trabajo cotidiano (Lindberg y Berger, 1997), es decir, no se realizan equipos multidisciplinarios, sino que se llevan a cabo procesos Kaizen en los equipos de trabajo naturales.

Otro estudio realizado en México, realizado en la ciudad de Toluca-Lerma, concluye que la filosofía Kaizen representa un elemento importante desde la óptica estratégica y operacional en las organizaciones, aunque se aplican diferentes técnicas y metodologías Kaizen, estas se vinculan poco con los principios rectores, lo que hace que esta técnica no adquiera todo su potencial al implementarse (Suárez-Barraza, Dávila, Castillo-Arias, 2011).

Estos dos últimos casos de estudio evidencian que la aplicación de Kaizen tiene unas repercusiones importantes en las organizaciones de otros países diferentes a Japón, pero que su aplicación debe ser un proceso cuidadoso, debido a que es un concepto que va más allá de unas herramientas a implementar.

Para el análisis posterior a realizar, se identifican cuáles son aquellos elementos que son frecuentes dentro de la literatura y que le dan a Kaizen esa capacidad para convertirse en una ventaja competitiva, elementos que luego serán contrastados con la experiencia de aquello que construye el programa Enplanta. En la siguiente tabla podemos encontrar cada uno de ellos con las posturas en que los autores les hacen referencia, los elementos son: Reducción de costos, trabajo colaborativo, enfoque preventivo, gestión del cambio, calidad y un proceso integral.

**Tabla 1: Elementos de Kaizen para el desarrollo de ventajas competitivas**

<b>ELEMENTO</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>ORIENTACIÓN</b>
Reducción de costo	(Deming, 1989)	Para un operario la calidad está en lograr menos desperdicios y menos reprocesos	Metodología
	(Barraza y Dávila, 2008)	Kaizen en un forma metodológica conformada por un conjunto de herramientas encaminadas a la reducción de las mudas	Metodología
	(Wellington, 1997)	Kaizen busca resultados específicos, como la eliminación de la muda o desperdicios, que se evidencian en tiempo, dinero, materiales y esfuerzo	Metodología
Trabajo en Colaborativo	(Imai, 1989)	Kaizen significa mejoramiento progresivo, que involucra a todos desde los trabajadores hasta la gerencia	Filosofía
	(Aoki, 2008)	Plantea que una de la capacidad organizacionales claves de Kaizen es la comunicación entre diferentes áreas en la organización, lo que nos lleva a que se debe trabajar en equipo entre áreas diferentes de la misma empresa	Filosofía
	(Elizondo, 2005)	Kaizen, es una forma de pensar que involucra a gerentes, supervisores y empleados, buscando desarrollar una organización de aprendizaje	Filosofía
Enfoque Preventivo	(Yenque et al., 2002)	Los procesos deben ser mejorados antes de que se produzcan los resultados	Filosofía

		finales	
	(Tarí, 2000)	Japón comprendió en la década de 1950, después de la postguerra, que debía dejar de producir artículos defectuosos y pasar a producir artículos perfectos desde el principio.	Filosofía
Gestión del Cambio	(Styhre, 2001)	Kaizen es visto como una fuerza ética de cada empleado, que es capaz de resolver problemas de manera integral y voluntaria	Filosofía
	(Bessant y Caffyn, 1997)	Kaizen es una capacidad organizacional ya sea como parte de la calidad o como un programa de mejora o innovación	Metodología
	(Aoki, 2008)	Una de la capacidades organizacionales desarrolladas por Kaizen es la búsqueda constante de la mejora	Filosofía
	(Bessant, 2003)	Dentro del mejoramiento continuo, muestra que no es un procesos estático, sino que evoluciona de forma dinámica en cinco niveles: nivel previo a la mejora continua, nivel de estructura, nivel de enfoque a la meta, nivel proactivo y nivel que se convierte en una capacidad organizacional	Metodología
	(Imai, 1989)	Kaizen supone que nuestra forma de vida, tanto laboral, como social y familiar, merece ser mejorada constantemente.	Filosofía
Calidad	(Barraza e Dávila, 2008)	Kaizen es una interpretación de un elemento general, atributo de otras aproximaciones gerenciales como la gestión	Metodología

		de la calidad total y el pensamiento esbelto	
	(Dean y Bowen, 1994)	Muestra a Kaizen como una de los pilares de la gestión de la calidad, junto a enfoque al cliente y trabajo en equipo	Metodología
	(Bessant y Caffyn, 1997)	Kaizen es una capacidad organizacional, ya sea como parte de la calidad o como un programa de mejora o innovación	Metodología
Proceso integral	(Barraza y Dávila, 2008)	Kaizen en tres esferas concéntricas que integran en primer lugar a Kaizen como filosofía, segundo Kaizen como un elemento de Calidad Total y tercero el Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora	Mixto
	(Aoki, 2008)	Las capacidades fundamentales de Kaizen, los cuales él plantea que son: la auto-iniciativa para la búsqueda de la mejora, la comunicación interdepartamental y funcional, la disciplina y la estandarización el trabajo como finalidad de eliminar la muda	Filosofía

Fuente: Elaboración propia

## 2. Aspectos metodológicos

### 2.1 ¿Qué tipo de investigación se utilizó?

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es analizar una realidad acerca de cómo Kaizen se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones en Medellín a la luz del programa Enplanta, se hace necesario que el modelo investigativo aporte profundidad en los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del entorno, detalles y experiencias únicas; características que integran el **modelo cualitativo** a la investigación, ya que es aquel modelo que se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto (Sampieri, Collado, Baptista, . 2010), entregándole un enfoque natural y holístico a la investigación.

Es importante reconocer que esta investigación va a estar marcada por percepciones y significados producidos por la experiencias de los participantes (Sampieri *et al.*, 2010), dentro de los que se encuentran empresarios participantes del programa, el gerente del CTA y especialistas encargados de llevar Kaizen a las empresas.

De tal manera que esta investigación tiene como finalidad hacer un acercamiento **exploratorio**, es decir; realizar una primera aproximación al desarrollo de ventajas competitivas a través de Kaizen en Medellín, enmarcado el contexto dentro del programa Enplanta, diseñado y operado por el Centro de Tecnología de Antioquia – CTA para la Alcaldía de Medellín.

Aunque es claro que los conceptos de Kaizen y ventaja competitiva han sido estudiados a lo largo del tiempo por diferentes autores y trabajados desde la academia desde hace mucho tiempo, no se ha encontrado evidencia de que estos

temas se hayan abordado anteriormente desde la visión del programa Enplanta en la ciudad de Medellín.

## **2.2 ¿Quiénes fueron invitados a participar?**

Para el desarrollo de la investigación se entrevistaron 5 personas, 2 han participado del programa Enplanta, y estuvieron dispuestos a contar las experiencias vividas y adquiridas durante ese proceso. Las tres personas faltantes fueron 2 especialistas de Enplanta, quienes a través de sus experiencias en acompañamiento a las empresas participantes del programa contaron cómo se ha llevado ese proceso en las organizaciones. Por último, se logró entrevistar a Santiago Echavarría, encargado de liderar el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA), quienes diseñaron y ejecutan el programa Enplanta.

## **2.3 ¿Qué técnicas e instrumentos fueron utilizados?**

### **2.3.1 Búsqueda en fuentes secundarias**

La revisión bibliográfica se realiza a través de la búsqueda en libros impresos de autores referentes en cada uno de los conceptos claves de la investigación, como lo son Michael Porter, Masaaki Imai, entre otros; adicionalmente se revisan las bases de datos disponibles del centro cultural biblioteca Luis Echavarría Villegas de la universidad EAFIT, las más utilizadas fueron Proquest, Emerald y EbscoHost: adicionalmente se utiliza el buscador Google Scholar.

La consulta de estas fuentes se realizó a través de búsquedas sencillas de los tres conceptos claves de la investigación, Kaizen, ventaja competitiva y competitividad, teniendo en cuenta que para estos conceptos los resultados arrojados por la búsqueda son demasiados, se realiza un filtro por aquellos autores referenciados en la Maestría en Administración de la universidad EAFIT y según la cantidad de referencias que tenía cada autor.

De los textos encontrados se realiza una previa selección según la pertinencia y la forma de abordar cada uno de los conceptos claves de la investigación, donde se descartaron 12 textos aproximadamente, y de los restantes se extrajo la postura de cada autor en relación al tema de investigación, los cuales quedan plasmados en las referencias de este trabajo.

### **2.3.2 Entrevistas Semiestructuradas**

Entendiendo entrevista como una conversación basada en preguntas y respuestas para intercambiar información, lograr la construcción conjunta de significados (Sampieri *et al.*, 2010), y al interior de la gama de entrevistas se selecciona la semiestructurada, debido que esta se basa en una guía de asuntos o preguntas, pero se tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas de investigación (Sampieri Hernández *et al.*, 2010), este modelo de entrevistas permite enriquecer la conversación a través de nuevas inquietudes resultantes de los temas tratados, permitiendo abordar la investigación con mayor profundidad.

La selección de entrevistas semiestructuradas obedeció a ciertas pretensiones necesarias para el desarrollo de la investigación, como los fueron:

- Conocer las experiencias de los participantes del programa Enplanta de la ciudad de Medellín y cómo desde la aplicación de Kaizen se habían logrado o no desarrollar ventajas competitivas y si estas tenían relación a lo planteado por los autores en los conceptos claves de la investigación. Por lo tanto, se entrevista a dos personas participantes: Hernán Restrepo, Gerente General de FECON y Edward Mejía, Director de Planta de Tostaditos Susanita.
- Conocer las experiencias de los especialistas encargados de acompañar a las empresas participantes del programa en la aplicación de Kaizen, con el fin de conocer la realidad de cómo se han transformado las organizaciones y

si les ha permitido el desarrollo de ventajas competitivas. De tal manera, se entrevistó a Diana Hincapié, y a Jose Manuel Correa, especialistas del programa Enplanta y a Santiago Echavarría, gerente del CTA.

#### **2.4 ¿Cómo se alcanzaron los objetivos?**

Teniendo como objetivo general analizar los elementos que hacen de Kaizen una ventaja competitiva para las organizaciones en Medellín, dentro del marco del programa Enplanta de la Alcaldía de Medellín, se realizaron las siguientes actividades:

- Se examinaron los conceptos de ventaja competitiva, Kaizen, mejoramiento continuo y competitividad basados en la literatura.
- Se seleccionó la metodología para el desarrollo de la investigación.
- Se Confrontó lo encontrado en la literatura frente a lo encontrado en el trabajo campo, para realizar el análisis de los elementos que hacen de Kaizen una ventaja competitiva.

En el desarrollo del primer objetivo específico, el cual buscaba examinar los conceptos claves de la investigación, como los son. Ventaja competitiva y Kaizen, se desarrollaron las siguientes fases.

- Se realizó una búsqueda de información relevante acerca de cada uno de los conceptos en bases de datos y libros de autores representativos de los conceptos claves de la investigación.
- Se construyeron varias versiones del marco conceptual, según la información recolectada de las fuentes secundarias estudiadas.
- Se identificó, a la luz de la literatura, cuáles eran aquellos elementos que permitían a Kaizen alcanzar ventajas competitivas, buscando elementos en los que los diferentes autores coincidían.

Continuando con el segundo objetivo específico, el cual buscaba seleccionar la metodología más idónea para el desarrollo de la investigación, se realizaron actividades como:

- Revisión del libro *Metodología de la investigación* de los autores Sampieri Hernández, Fernández Collado y Baptista, identificando que la investigación cualitativa era aquella que se ajustaba de mejor manera a las necesidades de la investigación.
- Diseño de entrevista semiestructurada y aplicación de la misma a 3 personas pertenecientes al CTA.
- Diseño de entrevista semiestructurada y aplicación de la misma a gerente de empresas participantes del programa Enplanta de la ciudad de Medellín.

Para finalizar y poder confrontar lo encontrado en la literatura frente a lo encontrado en el trabajo campo, se analizaron los elementos que hacen de Kaizen una ventaja competitiva, de la siguiente manera:

- Se contrastaron los elementos encontrados en la literatura que permitían a Kaizen convertirse o no, en una ventaja competitiva, con los elementos desarrollados por las empresas dentro del programa Enplanta, a la luz de las experiencias de empresarios participantes y especialistas acompañantes de empresas dentro del programa Enplanta.

### **3. Saliendo al campo**

#### **3.1 Hallazgos**

Realizando trabajo de campo, a través de las entrevistas semiestructuradas, se seleccionaron tres perspectivas: la primera fue realizar el acercamiento al gerente de centro de ciencia y tecnología de Antioquia – CTA, quien tiene la mirada estratégica del programa Enplanta y la justificación del mismo. Una segunda perspectiva la encontramos en aquellos especialistas que llevaron el programa a las empresas y presentaron todo el asesoramiento y acompañamiento a las mismas, y por último, la perspectiva de aquellos que participaron del programa, quienes tienen una experiencia de cómo se desarrolló el programa en las empresas.

La visión de cada una de estas perspectivas se encuentra a continuación:

##### **3.1.1 La visión global**

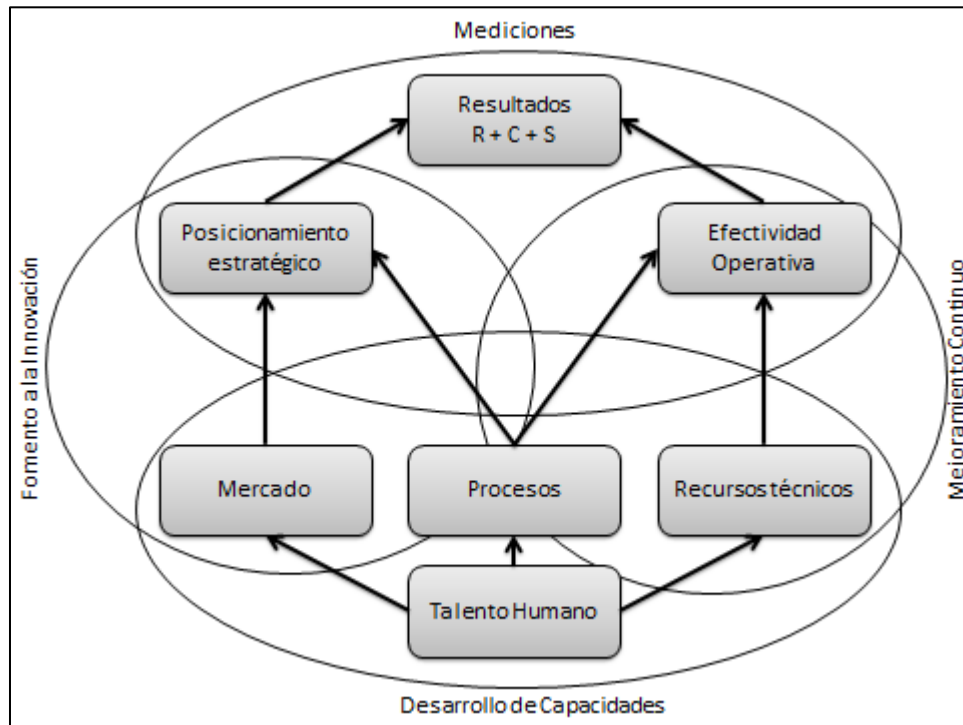
Desde la mirada del Doctor Santiago Echavarría, gerente y representante legal de Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA), hay una visión mucho más global del contexto del programa y sus implicaciones sociales, políticas y económicas, como el mismo lo plantea:

Enplanta está inspirado por la convicción de llevarle a las empresas de aquí, sobre todo a las PYMES, capacidades propias para que aprendan a solucionar de una manera más disciplinada sus problemas y que sean más competitivos, y eso tiene un fundamento filosófico por parte del CTA, que constantemente está buscando generar soluciones, productos, estar innovando en temas que le ayuden a la sociedad a través del conocimiento; nosotros pensamos en todos nuestros programas, formas donde el conocimiento es importante, para que el conocimiento sea transformador de esa realidad de la sociedad; para nosotros las PYMES son la célula de la economía, sin empresas y sin PYMES no hay tejido empresarial, el

tema del empleo, el tema de las cadenas; es evidente que la posibilidad de transformación de una sociedad pasa por las PYMES y eso es lo que creemos y como lo creemos, creemos que a través del conocimiento que es nuestra misión podemos ayudarle a las empresas a ser mejores, a que tengan mayor valor agregado y hagan una mejor sociedad (Entrevista a Santiago Echavarría, 22 de mayo de 2018).

La visión de competitividad, desde el Centro de Ciencia y Tecnología está planteada de la siguiente manera: en primer lugar hay un fenómeno macroeconómico de la competitividad, donde el rol fundamental lo tiene el Estado, quien debe propiciar las condiciones necesarias para que las empresas se desarrollen, condiciones como infraestructura, educación, ciencia y tecnología entre otras; y el entorno microeconómico, donde la competitividad es labor de las empresas y aquí lo interpretan a través del modelo MERYP, Modelo de Gestión Empresarial para el Mejoramiento de la Productividad, por sus siglas en inglés, explicado en el siguiente esquema.

## Grafica 8: Esquema de competitividad del CTA



Fuente: Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA.

El doctor Echavarría lo explica de la siguiente manera:

La empresa debe desarrollar capacidades a través del talento humano y ese talento humano como se relaciona con el mercado, con los procesos y con los recursos técnicos, entonces la forma como interactúa son las capacidades y si tiene capacidades tienen dos formas de ser competitivas, que no son excluyentes sino complementarias, una es la vía superior y la otra es la vía inferior de la productividad. La vía superior de la productividad es a través del fomento a la innovación, buscando mejor posicionamiento estratégico frente a sus competidores; y por la vía inferior de la productividad buscamos es el mejoramiento continuo, donde se busca es mayor efectividad operativa; las combinaciones del posicionamiento estratégico y la eficiencia operativa nos genera resultados, rápidos, contundentes y sostenibles (Entrevista a Santiago Echavarría, 22 de mayo de 2018).

Entonces desde esa visión global, el programa Enplanta y su modelo basado en Kaizen, desarrolla en las organizaciones el Main Set, es lo que hace que la organización se vea como equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos y como el talento creativo y las capacidades de cada uno alineadas y puestas al servicio de una meta con un método científico simple es demasiado potente, eso es lo que más ventaja competitiva genera, es una espiral de conocimiento.

En términos económicos el programa en promedio, desde que inicio a 2017, ha impactado a empresas en una proporción de 1 a 10, es decir, por cada peso que invierte la Alcaldía de Medellín, las empresas se ven impactadas en 10 pesos, que se ven representados en reducción de costos, en incremento de ventas, menos desperdicios, entre otros; pero no solo los beneficios son económicos como el doctor Echavarria lo manifiesta, “pero si hablamos de orden cualitativo, la mayoría de las empresas dirían que han tenido procesos de transformación cultural, puede que lo digan con palabras diferentes, pero muchos de ellos han tenido esos procesos de transformación cultural y cuando uno tiene eso está ganado” (Entrevista a Santiago Echavarria, 22 de mayo de 2018).

Desde esta visión, Santiago Echavarria considera que la base del cambio en las organizaciones es lo que determina la competitividad de las mismas y que la base del cambio son las personas, osea que las personas son quienes finalmente hacen competitiva a una organización o no, a través del desarrollo de unas capacidades, donde la gestión del cambio es muy relevante para alcanzar ese propósito de ser competitivo, partiendo desde la labor de las personas. Por lo tanto, explica lo siguiente “los incrementos de productividad y de competitividad de un país o una empresa se generan de la siguiente manera, el 80% en la apropiación de buenas prácticas y solo el 20% por conocimiento de frontera”; Kaizen es considerado una buena práctica por generar resultados rápidos con unos niveles de inversión bajos y que están centrados en las personas, más que en inversiones cuantiosas, adicionalmente a que genera conocimiento muy valioso proveniente de las personas con resultados sostenibles en el tiempo.

### **3.1.2 La visión de quien transmite su experiencia**

Los especialistas del programa Enplanta, son los encargados de poner a disposición de los participantes toda su experiencia y conocimiento en pro de llevar a cabo un proceso de mejoramiento continuo, que permita alcanzar unos resultados que generen la semilla de una cultura de mejoramiento continuo en las organizaciones, a través de Kaizen, por lo que su perspectiva alrededor del desarrollo de ventajas competitivas en dichas organizaciones es muy relevante para el desarrollo de este trabajo. Los especialistas entrevistados fueron Jose Manuel Correa y Diana Hincapié.

Desde su visión de especialistas en el programa, ambos coinciden que el principal factor de éxito para que se logre llevar a las organizaciones la construcción de ventajas competitivas, parte del compromiso de la gerencia, en palabras de la Doctora Hincapié, este involucramiento gerencial permite: “facilitar la implementación de los ciclos de mejoramiento, dinamiza y logra la sostenibilidad de la cultura de mejoramiento al interior de las empresas” (Entrevista a Diana Hincapié, 7 de mayo de 2018). Coincide en la visión del Doctor Correa, quien expresa: “si hay convicción y participación desde la gerencia en el desarrollo de esas filosofías, tiene una garantía de éxito muy alta, ya luego hay que gestionar el conocimiento, el talento, la formación, la rigurosidad; pero el punto inicial de eso es la convicción gerencial” (Entrevista a Manuel Correa, 12 de mayo de 2018), por lo tanto se concibe Kaizen como un proceso transversal en las organizaciones.

En la experiencia de ambos especialistas se evidencia cómo Kaizen le ha permitido a las organizaciones dar un salto de la supervisión a un enfoque a la prevención, esto implica prevenir que los errores ocurran en los procesos y no identificarlos al final, cuando ya es demasiado tarde e impliquen reprocesos, en términos del Especialista Jose Manuel Correa “es más barato prevenir que corregir, siendo esto ya un elemento de productividad” (Entrevista a Jose Manuel Correa, 12 de mayo de 2018).

Algo muy importante que se ha logrado a través de Kaizen es el trabajo en equipo, como lo manifiesta Correa: “Kaizen lo que promueve es que las personas se reúnan a solucionar problemas en conjunto, no hay un Kaizen donde una persona trabaje sola, siempre debe haber un equipo de trabajo, porque ese equipo de trabajo enriquece la mirada de los problemas, varios ojos sobre un mismo proceso pueden identificar críticamente qué es lo que está pasando, pero también generan ideas, más poderosas - más ricas, es un elemento intrínseco de la filosofía, trabajar en equipo” (Entrevista a Jose Manuel Correa, 12 de mayo de 2018). Esta visión es compartida por Hincapié, quien también resalta la importancia del trabajo en equipo para Kaizen, como bandera del programa Enplanta.

En relación a la calidad como elemento generador de ventajas competitivas, encontramos posturas diferentes entre ambos especialistas, Diana Hincapié nos expresa que “Kaizen se ajusta más a un modelo de gestión de calidad ya que su intención o enfoque se traduce a entregarle al cliente lo que demanda y como lo demanda”; mientras que José Manuel Correa indica que “la calidad es más un aspecto de la gestión de una organización, la filosofía de mejora continua no está enfocada a un solo aspecto, sino a todos los aspectos de una organización, como: la calidad, la productividad, el costo, el servicio al cliente; entonces hay un panorama de aspectos de gestión que la filosofía le apunta, entonces en esa búsqueda de mejorar continuamente que se parece más a innovación incremental”.

Si miramos a Kaizen en la organización como promotor de la gestión del cambio, encontramos coincidencias cuando el doctor Jose Manuel Correa manifestó que es algo intrínseco a Kaizen, pues como su significado dice, mejora continua, se trata de preparar a la gente a que todo está expuesto a hacerse de una mejor manera, complemento que hace la doctora Diana Hincapié diciendo que esa gestión del cambio se logra a través de la participación de todos los colaboradores, independientemente del cargo.

Por lo tanto, ambos especialistas coinciden en la pertinencia de Kaizen como buena práctica, en términos de la doctora Hincapié, hay una “falta de la industria en sostener sus mercados, ya que se evidencian problemas de tiempos, costos y entregas requeridos por los clientes; bajo esta filosofía de mejoramiento continuo, se identifica una oportunidad de fortalecimiento empresarial, en todo el ecosistema de emprendimiento e innovación”; por lo que el doctor Correa expone “es una práctica mundial, ampliamente divulgada alrededor de países de primer mundo y la mejora continua empezó en Colombia hace muchos años, pero de manera puntual en empresas grandes, principalmente por la posibilidad del acceso al conocimiento de esas empresas, entonces identificando un buen resultado en esas empresas, esa buena práctica es consecuencia lógica democratizar ese conocimiento”.

### **3.1.3 La visión de quienes lo viven**

A la luz de quienes lideraron en las empresas los procesos de mejoramiento continuo a través de Kaizen en el programa Enplanta, se encontró la visión de dos participantes: Hernán Restrepo, gerente general de FECON y Edward Mejía, director de planta de Tostaditos Susanita, quienes hicieron parte de este programa y lideraron el proceso en sus organizaciones.

Antes de participar del programa encontramos que ambas compañías tenían una necesidad de mejorar su competitividad, como lo expresa el doctor Hernán, de FECON “con respecto al precio no éramos muy competitivos porque estábamos muy por encima del precio de la competencia” (Entrevista a Hernán Restrepo, 18 de mayo de 2018); o como lo manifiesta el doctor Edward, de SUSANITA, quien evidenciaba que el mercado era cada vez más exigente y estaba buscando mejores productos a precios razonables, por lo que se hacía necesario empezar a implementar herramientas que les permitieran llegar a ese fin, lo que ambas compañías encontraron en Kaizen a través del programa Enplanta.

Dentro de los elementos que Kaizen desarrolla en las organizaciones, ambos participantes encontraron, desde su experiencia, que Kaizen es más un modelo de innovación incremental que de gestión de la calidad, coincidiendo ambos en decir que son pequeños cambios constantes, que con el tiempo hacen que se alcance la diferenciación en el mercado, lo que al final se traduce en una ventaja competitiva.

En relación a la gestión del cambio, en ambos contextos los participantes coincidieron en expresar que al principio es un elemento muy complejo, donde la gente se resiste, pero cuando se logra implementar, toma un dinamismo muy fuerte, pues las personas entienden que Kaizen es una forma de hacer las cosas, lo que permite ser más receptivos a nuevas formas de mirar los problemas en pro de mejorar, adaptando mejores prácticas con mayor facilidad.

Una realidad muy importante y que se debe resaltar, es que Kaizen permite desarrollar y generar los espacios para que el trabajo en equipo se desarrolle, al fomentar la reunión de personas interdisciplinarias en la organización para la evaluación de problemas, se empieza de manera autónoma a buscar estos espacios donde se debaten ideas y se proponen soluciones, desarrollando la mirada crítica de los problemas, la argumentación en el debate y la construcción en conjunto con otras personas.

En relación, el enfoque que Kaizen desarrolla en FECON se evidencia que el enfoque está en la prevención de errores, pues como lo manifiesta su gerente “estamos concientizando más a las personas de lo que estamos haciendo, lo tenemos que hacer bien para prevenir garantías, reclamos y reprocesos” (Entrevista a a Hernán Restrepo, 18 de mayo de 2018); esta visión nos es compartida por Susanita, donde el doctor Edward, como director de planta, manifiesta que Kaizen es tanto prevención de errores como supervisión, les ayuda al cumplimiento de indicadores y prevención, evita que los problemas surjan.

Dentro del desarrollo de campo, en ambos participantes se encontró, como factor de éxito, el desarrollo de las personas, como lo manifiesta el doctor Mejía “el mayor elemento que hemos dado, es darle protagonismo a la gente, un elemento muy poderoso, es empoderar a la gente saber que usted es importante en el proceso, sus opiniones y el Kaizen viene desde la gente, desde los que están en la parte de abajo de la jerarquía” (Entrevista a Edward Mejía, 22 de mayo de 2018). Por su Parte, el doctor Restrepo expresa que el factor de éxito está en “los que conocen los procesos son los que están ahí en ellos, entonces la gente siempre ha estado buscando cómo mejorar lo que está haciendo” (Entrevista a Hernán Restrepo, 18 de mayo de 2018).

En términos de involucramiento se encuentran dos niveles de participación, en el caso de FECON, su gerente lo manifiesta de la siguiente manera: “En Kaizen participamos todos, cuando empezó el programa Kaizen era un tema desde el área administrativa hasta la planta, todos. Se hicieron los equipos de trabajo con una metodología, con unos objetivos y digamos que todos nos reunimos por aparte y hacíamos lo que teníamos que hacer. De allá para acá todo el mundo está enfocado en lo mismo, en mirar cómo se mejoran las cosas”; por otra parte en Susanita, el doctor Edward manifiesta que “cuando se empezó con Kaizen era un tema exclusivo de producción y no involucraron otras áreas como financiera, gestión humana, pero ha sido difícil porque creen que es una tarea más, producción lo ve como un día a día y están en los objetivos, pero para gestión humana los objetivos son diferentes” este último testimonio nos muestra es la importancia de que participen todas las áreas, incluso en Susanita tienen el respaldo desde la gerencia, pero la participación transversal en la organización es importante, aunque como lo explica, no es fácil coordinar el involucramiento en todas las áreas.

## 3.2 Análisis

Cuando realizamos el cruce de lo que evidencia cada una de las perspectivas a analizar, la del doctor Santiago Echavarría como gerente del CTA, la visión de los especialistas del programa Enplanta y la experiencia de los participantes, encontramos puntos comunes y puntos donde divergen las vivencias, dentro de los elementos que la literatura plantea para alcanzar ventajas competitivas a través de Kaizen, por lo tanto se analizó cada uno de los elementos por separado, incluyendo la mirada de todas las perspectivas entrevistadas.

### 3.2.1 Reducción de costos

**Tabla 2: Elemento Kaizen - reducción de costos**

<b>Elemento: Reducción de Costos</b>	
<b>Perspectiva:</b>	Santiago Echavarría
<b>Cargo:</b>	Gerente CTA
<b>Observación:</b>	
Entonces el programa nace como una respuesta a cómo generar mayor valor económico agregado para las empresas, por lo tanto se diseñó un mecanismo que fuera sostenible en el tiempo, que le generara valor a las empresas, que les permita generar valor económico, mayores ventas, menores costos, menores desperdicios, menos tiempos, entre otros.	
<b>Perspectiva:</b>	Jose Manuel Correa
<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta
<b>Observación:</b>	
Por medio de la aplicación de esa herramienta se genera un resultado concreto de mejoramiento en la empresa, entonces el objetivo es doble, obtener un resultado concreto en una variable como la reducción de costos, el incremento de la productividad, entre otros; y generar una semilla de cultura de mejora continua para poder después expandir al resto de la organización.	
<b>Perspectiva:</b>	Diana Hincapié
<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta
<b>Observación:</b>	
Con este programa se logra disminuir los costos operativos de las empresas acompañadas, con lo cual se impacta económicamente la industria.	
<b>Perspectiva:</b>	Hernán Restrepo

<b>Cargo:</b>	Gerente FECON
<b>Observación:</b>	
Respecto al precio no éramos muy competitivos, porque estábamos muy por encima del precio de la competencia, entonces nos ha tocado mejorar procesos, revisar el tema de costos de los equipos, con la aplicación de esta metodología.	
<b>Perspectiva:</b>	Edward Mejía
<b>Cargo:</b>	Director de Planta Tostaditos Susanita
<b>Observación:</b>	
El mercado nos hizo cambiar todo, es vender un poco más barato pero más competitivos, la competitividad esta en aumentar la productividad y bajar los desperdicios.	

Fuente: Elaboración propia

Como lo evidencia la tabla 2, se destaca una posición unánime en los participantes de las entrevistas, quienes ratifican que la reducción de costos, es un elemento que se desarrolló en el programa Enplanta, a través de Kaizen, permitiéndoles alcanzar ventajas competitivas en el mercado.

### 3.2.2 Trabajo colaborativo

**Tabla 3: Elemento Kaizen – trabajo colaborativo**

<b>Elemento: Trabajo colaborativo</b>	
<b>Perspectiva:</b>	Santiago Echavarria
<b>Cargo:</b>	Gerente CTA
<b>Observación:</b>	
El Main Set es lo que hace que la organización se vea como equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos y cómo el talento creativo y las capacidades de cada uno, alineadas y puesta al servicio de una meta con un método científico simple, es una apuesta demasiado potente.	
<b>Perspectiva:</b>	Jose Manuel Correa
<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta
<b>Observación:</b>	
El elemento fundamental ahí, es que Kaizen lo que promueve, es que las personas se reúnan a solucionar problemas en conjunto, no hay un Kaizen donde una persona trabaje sola, siempre debe haber un equipo de trabajo.	
<b>Perspectiva:</b>	Diana Hincapié

<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta
<b>Observación:</b>	
La promoción de la participación de todo los colaboradores, independientemente del cargo o rol que ocupe en su empresa, es necesario trabajar por medio de pequeños equipos de trabajo conformados por diferentes disciplinas y niveles.	
<b>Perspectiva:</b>	Hernán Restrepo
<b>Cargo:</b>	Gerente FECON
<b>Observación:</b>	
La metodología nos permitió desarrollar el trabajo en equipo con autonomía.	
<b>Perspectiva:</b>	Edward Mejía
<b>Cargo:</b>	Director de Planta Tostaditos Susanita
<b>Observación:</b>	
Es una metodología muy bien planteada, que nos ayuda a descubrir errores y a contar con la gente, trabajo en equipo.	

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, en la tabla 3 hay una evidencia unánime de que el trabajo colaborativo es un elemento que se desarrolla en las organizaciones a través de Kaizen, permitiendo desarrollar ventajas competitivas a las empresas participantes del programa Enplanta, soportado en (Hitt *et al.*, 2008), quienes plantean que las capacidades son fundamentales para el desarrollo de ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano, transmisión que solo se da trabajando de forma colaborativa.

### 3.2.3 Enfoque preventivo

**Tabla 4: Elemento Kaizen – enfoque preventivo**

<b>Elemento: Enfoque Preventivo</b>	
<b>Perspectiva:</b>	Jose Manuel Correa
<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta

<b>Observación:</b>	
Kaizen es más un trabajo de prevenir, prevenir que los problemas ocurran, porque es más barato prevenir que corregir, entonces de entrada hay un elemento de productividad en ese foco.	
<b>Perspectiva:</b>	Diana Hincapié
<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta
<b>Observación:</b>	
Uno de los principios de Kaizen es que el dueño de la calidad es el operario, esto significa que se deben establecer los mecanismos necesarios para que el producto o servicio pase bueno a la primera, de un proceso a otro.	
<b>Perspectiva:</b>	Hernán Restrepo
<b>Cargo:</b>	Gerente FECON
<b>Observación:</b>	
Estamos concientizando más a las personas de que lo que estamos haciendo, lo tenemos que hacer bien para prevenir garantías, reclamos y reprocesos.	
<b>Perspectiva:</b>	Edward Mejía
<b>Cargo:</b>	Director de Planta TOSTADITOS SUSANITA
<b>Observación:</b>	
Es supervisión, porque mejora los indicadores, prevención nos ayuda a evitar los problemas.	

Fuente: Elaboración propia

Analizando la información de la tabla 4, podemos concluir que no existe una posición unánime acerca de si el enfoque preventivo, como elemento de Kaizen, permite desarrollar ventajas competitivas a las organizaciones participantes del programa Enplanta, principalmente por dos factores: el gerente del CTA, Santiago Echavarría, en el transcurso de la entrevista no lo destacó como un elemento relevante y en segundo lugar, Edward Mejía, Director de Planta de Tostaditos Susanita, manifiesta que es una combinación entre supervisión y prevención de errores.

### 3.2.4 Gestión del cambio

**Tabla 5: Elemento Kaizen – gestión del cambio**

<b>Elemento: Gestión del Cambio</b>	
<b>Perspectiva:</b>	Santiago Echavarría
<b>Cargo:</b>	Gerente CTA
<b>Observación:</b>	
Uno sigue viendo que la base del cambio en las organizaciones es lo que determina la competitividad de las mismas y que la base del cambio son las personas, o sea que las personas, a través del desarrollo de unas capacidades, son quienes finalmente hacen competitiva a una organización o no.	
<b>Perspectiva:</b>	Jose Manuel Correa
<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta
<b>Observación:</b>	
Es intrínseco a Kaizen, porque la misma palabra lo dice, mejorar continuamente, entonces la gestión del cambio es preparar a todas las personas a que todo se puede mejorar.	
<b>Perspectiva:</b>	Diana Hincapié
<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta
<b>Observación:</b>	
Se desarrolla la gestión del cambio mediante la promoción de la participación de todos los colaboradores, independiente del cargo o rol que ocupe en su empresa, para así, mediante el trabajo constante, cambiar paradigmas, entender otras formas de ver las cosas.	
<b>Perspectiva:</b>	Hernán Restrepo
<b>Cargo:</b>	Gerente FECON
<b>Observación:</b>	
En Kaizen todo el mundo está enfocado en lo mismo, en mirar cómo se mejoran las cosas, la gente llega con ideas desde la planta, desde el área administrativa, desde diferentes partes de la organización, y a la gente no le da miedo hablar.	
<b>Perspectiva:</b>	Edward Mejía
<b>Cargo:</b>	Director de Planta Tostaditos Susanita
<b>Observación:</b>	
Hoy la gente ya quiere pertenecer a Kaizen y hacer cosas nuevas.	

Fuente: Elaboración propia

Revisando la tabla 5, existe evidencia suficiente para decir que en todos los encuestados se encuentra una posición unánime acerca de cómo la gestión del cambio, como elemento de Kaizen, le permite a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas.

### 3.2.5 Calidad

**Tabla 6: Elemento Kaizen – calidad**

<b>Elemento: Calidad</b>	
<b>Perspectiva:</b>	Jose Manuel Correa
<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta
<b>Observación:</b>	
La filosofía de mejora continua no está enfocada a un solo aspecto, sino a todos los aspectos de una organización, como la calidad, la productividad, el costo, el servicio al cliente; entonces hay un panorama de aspectos de gestión que la filosofía le apunta, en esa búsqueda de mejorar continuamente que se parece más a la innovación incremental.	
<b>Perspectiva:</b>	Diana Hincapié
<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta
<b>Observación:</b>	
Kaizen se ajusta más a un modelo de gestión de calidad, ya que su intención o enfoque, se traduce a entregarle al cliente lo que demanda y como lo demanda.	
<b>Perspectiva:</b>	Hernán Restrepo
<b>Cargo:</b>	Gerente FECON
<b>Observación:</b>	
Es un proceso de innovación, un conjunto de pequeños cambios que finalmente hacen que te diferencies y seas más innovador con respecto a la competencia, entonces es un tema de ir innovando y mejorar cosas paso a paso.	
<b>Perspectiva:</b>	Edward Mejía
<b>Cargo:</b>	Director de Planta Tostaditos Susanita
<b>Observación:</b>	
Kaizen es más innovación incremental porque la calidad hay que tenerla siempre y es intrínseca en el producto.	

Fuente: Elaboración propia

Al observar la tabla 6, se evidencia que no existe una posición unánime, en primer lugar por la postura de la especialista de Enplanta, Diana Hincapié, quien asemeja

mas a Kaizen dentro de un proceso de la gestión de la calidad; mientras los demás entrevistados lo relacionan con mayor cercanía a innovación incremental. Adicionalmente, el Doctor Echavarría no manifiesta ninguna postura en relación a este tema. Por lo tanto, no se puede identificar a la calidad como un elemento que se destaca en Kaizen para el desarrollo de ventajas competitivas dentro de los entrevistados.

### 3.2.6 Proceso integral

**Tabla 7: Elemento Kaizen – proceso integral**

<b>Elemento: Proceso Integral</b>	
<b>Perspectiva:</b>	Santiago Echavarría
<b>Cargo:</b>	Gerente CTA
<b>Observación:</b>	
Kaizen hace que la organización se vea como equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos y como el talento creativo y las capacidades de cada uno alineadas y puesta al servicio de una meta con un método científico simple.	
<b>Perspectiva:</b>	Jose Manuel Correa
<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta
<b>Observación:</b>	
Como filosofía irradia todos los procesos: productivos, administrativos, de ventas, de gestión humana; como filosofía le aporta a todos los procesos.	
<b>Perspectiva:</b>	Diana Hincapié
<b>Cargo:</b>	Especialista Enplanta
<b>Observación:</b>	
Kaizen debe ser integral en la organización, por ser una filosofía debe ser adoptada y adaptada por toda la organización.	
<b>Perspectiva:</b>	Hernán Restrepo
<b>Cargo:</b>	Gerente FECON
<b>Observación:</b>	

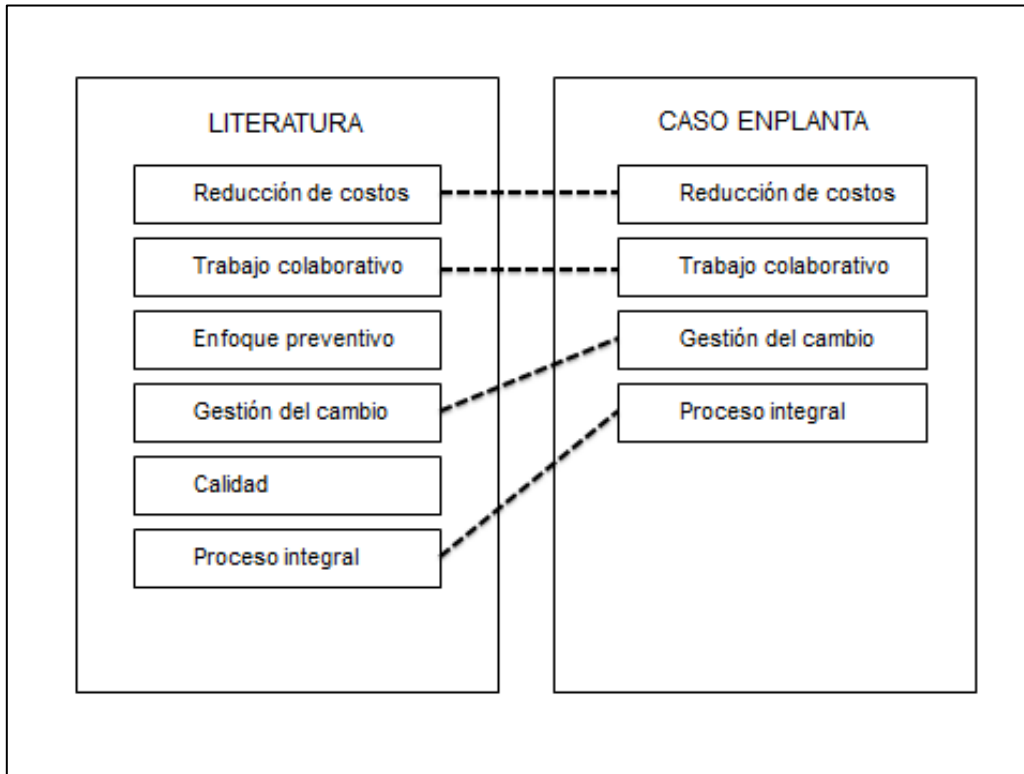
En Kaizen participamos todos, cuando empezó el programa Kaizen era un tema desde el área administrativa hasta la planta, todos.	
<b>Perspectiva:</b>	Edward Mejía
<b>Cargo:</b>	Director de Planta Tostaditos Susanita
<b>Observación:</b>	
Kaizen es para toda la organización	

Fuente: Elaboración propia

Analizando lo que refleja la tabla 7, podemos evidenciar que existe unanimidad en los entrevistados en que Kaizen debe ser un proceso integral en las organizaciones, para que permita el desarrollo de ventajas competitivas.

Por lo tanto, de aquellos elementos identificados en la literatura: Reducción de costos, trabajo colaborativo, enfoque preventivo, gestión del cambio, calidad y un proceso integral; se logra evidenciar que solo 4 de ellos de forma unánime, dentro del marco de esta investigación, permitieron alcanzar ventajas competitivas, los cuales fueron: reducción de costos, trabajo colaborativo, gestión del cambio y un proceso integral. Gráficamente lo podemos resumir de la siguiente manera.

**Grafica 9: Esquema comparativo entre elementos de la literatura y el caso Enplanta**



Fuente: Elaboración propia

#### **4. Conclusiones y recomendaciones para próximas investigaciones**

##### **4.1 Conclusiones de la investigación**

El haber realizado un marco de referencia para esta investigación, centrado en los conceptos de ventaja competitiva y Kaizen, permitió direccionar la investigación dentro de un contexto aceptado, respaldado en la postura de autores reconocidos en ambos conceptos, lo que impidió que la dirección de la investigación se tornara en percepciones subjetivas de los conceptos, logrando identificar esos elementos que hacían que Kaizen desarrollara ventajas competitivas en las organizaciones, con un respaldo teórico que entregó validez a la investigación.

Por su parte, la investigación cualitativa utilizando entrevistas semiestructuradas, permitió enriquecer la labor investigativa, pues entregó versatilidad a la entrevista con cuestionamientos emergentes, que complementaban las respuestas, las posturas y los conceptos encontrados en cada uno de los entrevistados, logrando trascender un poco más en sus percepciones y construyendo significados muy relevantes, que otros métodos no abrían permitido alcanzar.

En materia de la investigación se evidenció el desarrollo de ventajas competitivas a través de Kaizen, los entrevistados manifestaron cuatro fuentes de ventaja competitiva, de las seis propuestas por la literatura revisada; estas cuatro fuentes fueron: reducción de costos, trabajo colaborativo, gestión del cambio y un proceso integral. En cada uno de ellas los entrevistados encontraron que eran elementos que Kaizen desarrollaba en la organización para obtener un beneficio mayor en el mercado.

Para el caso de la reducción de costos, Edward Mejía director de plata de Tostaditos Susanita, manifestó **“el mercado nos hizo cambiar todo, es vender un poco más barato pero más competitivos, la competitividad esta en aumentar la productividad y bajar los desperdicios ahí fue cuando nos metimos en el cuento de aumentar la competitividad, con un equipo Kaizen”**, un hallazgo fundamental que corrobora cómo la reducción del costos los llevó a obtener mayores beneficios de su mercado, surgiendo de la necesidad de ser más competitivos.

Por otro lado, Jose Manuel Correa, especialista del programa Enplanta expresó en su entrevista **“El elemento fundamental ahí, es que Kaizen lo que promueve es que las personas se reúnan a solucionar problemas en conjunto, no hay un Kaizen donde una persona trabaje sola, siempre debe haber un equipo de trabajo, porque ese equipo de trabajo enriquece la mirada de los problemas, varios ojos sobre un mismo procesos pueden identificar críticamente que es lo que está pasando, pero también generan ideas también más poderosas**

**más ricas, es un elemento intrínseco de la filosofía, trabaja en equipo, trabajar de manera integrada**”, descubrimiento muy importante que permitió, junto con posturas muy similares en los demás entrevistados, identificar que el trabajo colaborativo se desarrolló a través de Kaizen, logrando transformar a las organizaciones.

Dentro de las entrevistas que se realizaron, Hernán Restrepo, gerente general de FECON, definió como Kaizen aportaba a la gestión del cambio de la siguiente manera **“En Kaizen todo el mundo está enfocado en lo mismo, en mirar cómo se mejoran las cosas, la gente llega con ideas desde la planta, desde el área administrativa, desde diferentes partes de la organización, y la gente no le da miedo hablar”**, un hallazgo que ratifica cómo Kaizen desarrolló en las personas esa adaptabilidad al cambio y cómo, desde su misma dinámica, son las personas quienes lo promueven, en pro siempre de buscar una mejor forma de hacer las cosas.

Como proceso integral en las organizaciones, la experiencia transmitida por Hernán Restrepo fue muy valiosa, al decir que **“En Kaizen participamos todos, cuando empezó el programa Kaizen era un tema desde el área administrativa hasta la planta, todos. Se hicieron los equipos de trabajo con una metodología, con unos objetivos y digamos que todos nos reunimos por aparte y hacíamos lo que teníamos que hacer, y de allá para acá todo el mundo está enfocado en lo mismo: en mirar cómo se mejoran las cosas”**, demostrando la importancia del involucramiento en todos los niveles de la organización, dándole a Kaizen ese respaldo organizacional tan necesario para sembrar la primer semilla, en busca del mejoramiento continuo.

De forma inesperada, en el desarrollo de la investigación, surge el desarrollo de competencias en las personas que se ven impactadas por el programa, a lo que el doctor Santiago Echavarría, gerente del Centro de Ciencia y Tecnología de

Antioquia (CTA), manifiesta de la siguiente manera: **“saber que la empresa recibe retornos muy importantes con unas inversiones mínimas y basada en gente que en teoría esta en la base, rompiendo paradigmas de quien tiene el conocimiento, el talento humano tiene la capacidad desde que uno lo logre motivar en función de una meta o algún móvil que lo genere; y si eso se logra realizar de manera sistemática, lo que está generando es una capacidad endógena en la empresa, entonces la empresa va a tener finalmente una herramienta muy potente, tener la gente para hacer un montón de cosas. La ciencia y la tecnología la vemos es como una herramienta, no como un fin, lo vemos como el conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación están es al servicio de la sociedad, por eso es tan valioso el conocimiento en mejoramiento continuo, tanto como un desarrollo tecnológico en alguna cosa, y escogimos mejoramiento continuo porque es un conocimiento muy valiosos, y que perfectamente genera resultados sostenibles en el tiempo, muchísimo mejores que otros y ha funcionado muy bien”**, aunque no estaba previsto encontrar en Kaizen este elemento, si se contrasta con la literatura, postura que sustentan Hitt, Ireland y Hoskisson, las capacidades son fundamentales para el desarrollo de ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano (Hitt *et al.*, 2008).

El desarrollo de esta investigación permitió evidenciar que el programa Enplanta si tiene un efecto en las organizaciones, dandole sentido a su continuidad como programa en la ciudad de Medellín. Por lo tanto, se lograron analizar los elementos que hacen de Kaizen una ventaja competitiva para las organizaciones en Medellín, dentro del marco del programa Enplanta de la Alcaldía de Medellín, objetivo de esta investigación. Identificando que cuatro de los seis elementos planteados en la literatura, sí se evidenciaban en las organizaciones participantes, estos cuatros elementos ratificados en la literatura y en las entrevistas realizadas fueron: reducción de costos, trabajo colaborativo, gestión del cambio y un proceso integral.

## **4.2 Recomendaciones para próximas investigaciones**

Para realizar próximas investigaciones acerca de las ventajas competitivas que permite desarrollar Kaizen, se sugiere abordar el tema con una muestra mayor, que permita contrastar un número más alto de posturas; adicionalmente se sugiere realizar una investigación cuantitativa acerca de: ¿Cuántas empresas lograron ventajas competitivas y a través de qué elementos sugeridos en la literatura permitieron alcanzar ventajas competitivas? Otro enfoque que se podría sugerir para próximas investigaciones sería: ¿Cómo ha logrado o no el programa Enplanta reducir las brechas de competitividad que tienen, tanto Medellín como Colombia, en comparación con otras naciones del mundo?

## Referencias bibliográficas

Alcaldía de Medellín (2016). Programa de Gobierno 2016 - 2019 del municipio de Medellín Porque Creemos en Medellín.

Centro De Ciencia Y Tecnologia De Antioquia (2014). Informe de Gestión 2014.

Aoki, K. (2008). Transferring Japanese kaizen activities to overseas plants in China. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 6, p. 518-539.

Barraza, M. F. S. y Dávila, J. Á. M. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, Universidad de León, n. 7, p. 285-311.

Bessant, J. (2003). *High Involvement Innovation. Chichester West Success*. England: John Wiley and Sons Ltd.

Bessant, J. y Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, v. 14, n. 1, p. 7-28.

Campos, J. E.; Chang-Shik, K.; Corden, W. (1993). The east asian miracle. *Public Policy and Economic Development*. vol. 1, t.2.

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Dean, J. W. y Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of management review*, v. 19, n. 3, p. 392-418.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Diccionario esencial de la lengua española (2006). Espasa Calpe. España.

Elizondo, A. G. (2005). Kaizen, una mejora continua. *CIENCIA UANL*, v. 8, n. 3, p. 330.

Enplanta. Nuestro Programa - Enplanta - Excelencia y Productividad en Crecimiento. (2018). Consultado enero de 2018, de: <http://www.enplanta.com/enplanta/nuestro-programa/>

Esser, K.; Wolfgang, H.; Dirk, M.; Meyer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*.

Hitt, M.; Ireland, R, y Hoskisson, R. (2008). . Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases. México D.F.: Cenage Learning.

Imai, M. (1989). *La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: CECSA.

Lindberg, P. y Berger, A. (1997). Continuous improvement: design, organisation and management. *International Journal of Technology Management*, v. 14, n. 1, pp. 86-101.

Marín, R. U. (2000). *Costos para la toma de decisiones*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Newitt, D. (1996). Beyond BPR & TQM-Managing through processes: Is kaizen enough? , Beyond TQM and Re-Engineering-Managing Through Process, IEE Colloquium on, 1996, IET. p.3/1.

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

\_\_\_\_\_. (1992). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

\_\_\_\_\_. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.

Sampieri Hernández, R.; Fernández Collado, C.; Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta edición ed.). México DF: Mc Graw Hill.

Schroeder, D. M. y Robinson, A. G. (1991). America's most successful export to Japan: continuous improvement programs. *MIT Sloan Management Review*, v. 32, n. 3, p. 67.

Styhre, A. (2001). Kaizen, ethics and care of the operations: Management after empowerment. *Journal of Management Studies*, v. 38, n. 6, pp. 795-810.

Suárez-Barraza, M. F.; Miguel-Dávila, J.-A.; Castillo-Arias, I. (2011). La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empírico. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, v. 5, n. 1.

Tarí, J.J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Alicante: Servicio de Publicaciones Universidad de Alicante.

Wellington, P. (1997). *Cómo brindar un servicio integral al cliente*. Bogotá: McGraw-Hill.

Wittenberg, G. (1994). Kaizen The many ways of getting better. *Assembly Automation*, v. 14, n. 4, pp. 12-17.

Yenque, J.; García, M. y Raez, L.(2002). Kaizen o la mejora continua. *Industrial Data*, v. 5, n. 1, pp. 62-65.

Restrepo, H. (18 de mayo de 2018). Entrevista de N. Betancur. Gerente General de Fecon. Medellin.

Mejia, E. (22 de mayo de 2018). Entrevista de N. Betancur. Director de Planta de Tostaditos Susanita. Medellin.

Echavarria, S. (22 de mayo de 2018). Entrevista de N. Betancur. Gerente General del Centro de Ciencia y Teconologia de Antioquia (CTA). Medellin.

Correa, J.M. (12 de mayo de 2018). Entrevista de N. Betancur. Especialista del programa Enplanta. Medellin.

Hincapie, D. (7 de mayo de 2018). Entrevista de N. Betancur. Especialista del programa Enplanta. Medellin.