

Impacto de las herramientas de gestión en la conducción de las empresas

Autores

Daniel Pippolo
Carina di Candia

Gerencia de Gestión Empresarial,
Laboratorio Tecnológico del Uruguay
LATU

Resumen

Este trabajo muestra las experiencias y resultados obtenidos a partir de la implementación y el uso sistemático de herramientas de gestión para diferentes industrias de los rubros textil, farmacéutico y agroindustrial. Como resultado de estas experiencias se comprueba que la sistematización de las herramientas de gestión contribuye al aumento de la eficiencia en la definición de objetivos y la eficacia en el logro de los mismos. Si bien se presentan resultados de tres industrias, estas tendencias se evidencian en la mayoría de las empresas asesoradas por LATU.



La misión y capacidad de gestionar

La Gerencia de Gestión Empresarial del LATU tiene como misión: “Generar y transferir conocimiento, gestionar proyectos, unidades productivas y de apoyo: a través de la investigación, articulación e innovación en herramientas de gestión de organizaciones con el objetivo, eficaz, sostenible y socialmente responsable de nuestros clientes”. Dentro de este marco se han transferido herramientas de gestión a organizaciones de diferentes rubros: química, metalúrgica, textil, farmacéutica, agroalimentaria, agroindustrial, alimentaria, desarrollo de software, entre otros.

Este trabajo tiene como propósito demostrar cómo el uso adecuado de herramientas de gestión impacta positivamente en las capacidades de las empresas para gestionar en forma efectiva las actividades de conducción al más alto nivel.

Grant (2004) identifica cuatro factores comunes en las estrategias que han conducido al éxito a las empresas: a) objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo, que permitan ser reconocidos claramente y orientar en forma exclusiva y con firmeza a todos los involucrados; b) conocimiento profundo del entorno competitivo, que posibilite diseñar la estrategia apropiada; c) valoración objetiva de los recursos disponibles, con el fin de explotar al máximo las fortalezas internas y protegerse de los puntos débiles, y d) puesta en

práctica eficaz, para lo cual identifica la necesidad de ejercer un liderazgo efectivo, gestión eficaz de los recursos y capacidades, así como una respuesta rápida a los cambios en el entorno.

Numerosos autores—Grant, Porter, Gavin, entre otros— coinciden en cuanto a la necesidad de identificar la posición de la empresa con respecto a las principales fuerzas competitivas, con el fin de desarrollar un adecuado ajuste estratégico. Es decir, contar con una definición de objetivos y valores, coherentes con el entorno y con otros aspectos internos de la empresa, como los recursos con los cuales cuenta, sus capacidades, estructura y sistemas.

A modo de resumen se toman los conceptos de Simons (1998) de Control estratégico, donde partiendo de la definición explícita del sistema de creencias y límites de la empresa (ejemplos de ello son Misión, Visión Política y Valores) se realiza el análisis FODA (identificación de las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización) a fin de concretar los lineamientos estratégicos del negocio. A partir de dichas definiciones se señalan objetivos, se diseñan indicadores para cotejar el grado de cumplimiento y se establecen las acciones, con los respectivos recursos, responsables y plazos que permitan asegurar su cumplimiento. Estas actividades son realizadas por grupos de trabajo, los cuales son responsables de comunicar y liderar la ejecución de las actividades requeri-

das para el cabal cumplimiento de los objetivos. Por último, se sistematizan actividades grupales cuyos objetivos son evaluar permanentemente la estrategia implementada, detectar nuevas oportunidades de negocio y mantener la alineación de los colaboradores con los principios enunciados en la política de la empresa, como una forma de conocer y controlar las incertidumbres propias de las estrategias.

La implementación de sistemas de gestión en base a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008 e ISO 9004:2000, determina la generación de una sistemática para el análisis de los recursos, capacidades, expectativa de clientes y metodología de trabajo, entre otros ítems. Si a estas actividades se integran las definidas por los autores mencionados, la probabilidad de alcanzar los objetivos planificados será mayor.

El “Modelo de planificación y control estratégico” (ver figura) presenta los requisitos de la información de partida (Misión, Análisis externo, Análisis interno y Valores) y las actividades a desarrollar durante la planificación y el control estratégico.

El enfoque utilizado durante las actividades de consultoría toma en cuenta los principios desarrollados anteriormente. Se han seleccionado tres industrias: agroindustrial, textil y farmacéutica (ver recuadro “Tres empresas”), con el fin de ilustrar cómo, independientemente del rubro y enfoque, la implementación de un sistema



Tres empresas

Empresa agroindustrial

La empresa en estudio lleva a cabo actividades agrícolas e industriales. Para ello cuenta con varias plantas, cada una con su propio laboratorio de control. Las actividades de implementación involucraron a estos laboratorios.

Industria farmacéutica

La experiencia que se presenta corresponde al desarrollo de un sistema de gestión en torno a un proceso productivo farmacéutico que atiende en forma exclusiva las necesidades de la organización madre. El mismo comprende el procesamiento de la materia prima, entregando los productos solicitados en tiempo y cantidades requeridas. Se asegura a su vez que los productos se almacenan en condiciones óptimas para su uso.

Industria textil

La empresa desarrolla un proceso productivo que abarca la clasificación de lana sucia, lavado, peinado, hilado, teñido, acabado y tejeduría de punto. Estas etapas del proceso se ejecutan en tres plantas localizadas en una misma ciudad. La organización cuenta con un Directorio conformado por sus dueños y los gerentes corporativos, cada una de las plantas funciona en forma autónoma con una estructura jerárquica tradicional encabezada por un gerente de producción y jefes de sección (ambos cargos conforman los responsables de diferentes procesos que se desarrollan en la empresa). El nexa entre ambas estructuras es el gerente corporativo de operaciones.

de gestión y el uso sistemático de herramientas de gestión impactan positivamente en el logro de los objetivos planteados y, por ende, en los resultados de las organizaciones.

Desarrollo de actividades: Punto de partida

En base a la teoría desarrollada previamente, las actividades comienzan trabajando con el equipo de conducción y con la definición de los enunciados principales a cumplir por la organización con las diferentes partes interesadas. En base a estos enunciados se efectúa un análisis de situación para identificar los principales objetivos y establecer indicadores, metas y acciones a realizar.

Para la definición de los enunciados principales en la **empresa agroindustrial** se trabajó con un grupo integrado por el responsable del proceso productivo y de ensayos, los responsables de los laboratorios, el coordinador de calidad y los analistas de los laboratorios. Este grupo, denominado comité de calidad, relevó y analizó información interna y externa a la planta y fue responsable de planificar acciones. En el análisis de situación se evidenció que el proceso productivo requiere información veraz y en tiempo para poder tomar las mejores decisiones operativas, mientras que la gestión comercial requiere dicha información para lograr contratos justos entre productores y empresas agroindustriales. Como resultado del análisis se definieron objetivos e indicadores (ver cuadro 1).

En el segundo caso en estudio, **industria textil**, la primera actividad desarrollada en el marco de la consultoría fue la elaboración y aprobación de la Política de Calidad de la empresa por parte del Directorio, quien designó un grupo de trabajo conformado por los gerentes de producción y sus jefes con la responsabilidad de continuar con el proceso de planificación estratégica. Es así que utilizando el concepto de Comunidades de práctica (grupo donde se generan y toman decisiones, se aprende y difunde el conocimiento) se organizaron grupos de trabajo, los cuales a partir de un análisis de entorno interno y externo debían definir objetivos estratégicos e indicadores, acciones, responsables y plazos para el cumplimiento de los

objetivos. Se buscaba mediante estas comunidades comenzar a generar una única visión de la empresa, derrumbando barreras entre plantas y secciones, asegurando la alineación de la alta dirección con los responsables de los procesos y de éstos, a su vez, con el personal.

En el cuadro 2 se expone un extracto de los objetivos estratégicos definidos y los indicadores establecidos por las Comunidades de práctica para evaluar el cumplimiento de dichos objetivos.

Para el caso de la **industria farmacéutica** la metodología de trabajo fue similar, tomando como elemento de entrada para el comienzo de actividades los resultados de un análisis FODA (ver cuadro 3).

En todos los casos, a partir de las definiciones estratégicas los grupos de conducción establecen líneas de acción, responsables y recursos requeridos para el cumplimiento de las metas propuestas; se presentan en el cuadro 4 algunas de las acciones definidas para el caso de la industria farmacéutica.

A raíz de la aplicación de herramientas de gestión, se definieron objetivos e indicadores específicos para el proceso de producción (ver cuadro 5).

Seguimiento

En el marco de la consultoría se diseñó la sistemática para efectuar evaluaciones periódicas a los indicadores y acciones propuestas como forma de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Se presenta el caso de la empresa agroindustrial, en el que se concluyó para el primer objetivo que se habían cumplido numerosas acciones y se detectó que aún no se habían completado algunas de las actividades de calibración para equipos críticos. En cuanto al cumplimiento del segundo objetivo, se evidenció el diseño e implementación de la operativa planificada.

Se concluyó asimismo que los tres laboratorios obtenían valores comparables para los ensayos definidos, definiéndose la necesidad de mayor

número de análisis para mantener la validez de los resultados obtenidos. A partir de estas conclusiones el comité de calidad profundizó las acciones para asegurar el cumplimiento del objetivo propuesto.

En las otras dos empresas bajo estudio se diseñaron y sistematizaron evaluaciones similares, en las que se analiza el grado de ajuste entre las actividades planificadas, las realizadas y su efectividad en el logro de las metas propuestas.

Revisión global

En instancias definidas se efectúa una revisión general del sistema, generando así sucesivos ciclos de mejora. En ella se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, se revisa el análisis de entorno efectuado previamente y se pondera nuevamente –si corresponde– el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se toma como guía las pautas establecidas en la Norma ISO 9001 y 9004.

Al finalizar el primer año de actividades en la empresa agroindustrial se reunió el comité de calidad con el fin de cerrar el primer ciclo de mejora. En dicha oportunidad se evidenció el cumplimiento y efectividad de las acciones propuestas, realizando un nuevo análisis de situación y definiendo nuevas acciones que dieran comienzo a un nuevo ciclo de mejora.

A modo de ejemplo, surgió la necesidad de profundizar en el aseguramiento de la calidad para uno de los ensayos más críticos realizados a la materia prima. Este ensayo se lleva a cabo en la empresa por tres métodos que difieren en cuanto a su rapidez de respuesta, costo del equipo, entrenamiento del personal y exactitud de los resultados. Se diseñó una metodología para realizar evaluaciones intra-laboratorio para los diferentes equipos, metodología y laboratorios con el fin de poder asegurar la validez de los resultados.

Entre las principales acciones se encontraban la definición e implementación de una logística de generación, distribución y análisis de muestras de referencia interna que permita un mayor número de verificaciones cruzadas entre los métodos en un menor tiempo.

Cuadro 1. Objetivos e indicadores iniciales / Empresa agroindustrial

Objetivo	Indicadores
1 Evidenciar y desarrollar plan de calibración y mantenimiento de los equipos e instrumentos de laboratorio.	1 Grado de cumplimiento de programa de mantenimiento y calibración.
2 Obtener resultados representativos y confiables.	2 Número de Intra-laboratorios de "Evaluación de criterios de defectos".

Cuadro 2. Objetivos estratégicos e indicadores / Industria textil

Proceso	Objetivos	Indicador
Lavado - peinado	b) Aumentar la productividad y eficiencia	1) Ratio producción Lavado-Peinado (kg lana procesos/hora)
Hilandería		2) Ratio producción hilandería (kg producido/hora) 3) Ratio producción acabado (kg producido/hora) 4) Kg atendidos hilandería /Kg de MP ingresados
Control de Calidad	c) Disminuir el % de lotes con CV alto	5) Lotes con CV >50%/Total de lotes trabajados

CV= Coeficiente de variación, afecta directamente calidad y cantidad de material producido

Cuadro 3. Resumen de análisis FODA / Industria farmacéutica

FORTALEZAS	Uso en cantidad y calidad apropiada de productos procesados Competencias del equipo de profesionales Disminución de gastos en materia prima por el sistema de entrega de productos a medida de las necesidades del cliente
OPORTUNIDADES	Posibilidad de disponer del espacio físico necesario Disponibilidad de herramientas de gestión
DEBILIDADES	Necesidad de aumentar los recursos humanos Necesidad de aumentar el equipamiento
AMENAZAS	Mayor dificultad del control de stock de productos procesados Costo creciente de productos especializados

Cuadro 4. Objetivos y acciones definidas / Industria farmacéutica

Objetivos	Acciones a tomar
1) Mejora continua de los procesos	Diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad. Realizar auditorías internas. Realizar la revisión por la dirección. Obtener la certificación ISO 9001:2000.
2) Mejora de la planta física	Rediseñar la planta física. Cumplir con los estándares de calidad para áreas de producción. Establecer flujos de material de producción.
3) Disminución de costos	Estudiar los costos por unidad asociados al gasto de insumos. Incorporar maquinaria para disminuir los tiempos de producción. Disminuir los costos de no calidad. Aumento de la producción para atender el aumento de la demanda.

Cuadro 5. Objetivos e indicadores proceso de producción / Industria farmacéutica

Objetivos	Indicadores
Aumentar la productividad	% materia prima procesada por hora (para comprimidos)
Disminuir las pérdidas	% de desperdicio

A modo de resumen de tres años de trabajo en la industria textil, se presentan los resultados para los principales objetivos trazados desde el primer momento (ver gráfico 1 “Evolución de indicadores estratégicos / Industria textil”). Los resultados evidencian la efectividad de los trabajos realizados por las comunidades de práctica en actividades de evaluación periódica, análisis de situación, definición de objetivos, indicadores y planificación de actividades.

En cuanto a los resultados obtenidos de la implementación de las acciones, en la industria farmacéutica se destaca el nuevo diseño de la planta física, que mejoró la calidad de las condiciones laborales del personal y optimizó el flujo de material de producción. Asimismo, se obtuvo la certificación del proceso productivo de la organización.

En las siguientes figuras se pueden observar resultados que evidencian el cumplimiento del objetivo “disminución de costos”: el aumento año a año de la cantidad de productos entregados (ver gráfico 2 “Cantidad de unidades entregadas”), la disminución del consumo de materia prima luego de diseñar, implementar y mejorar el proceso productivo (ver gráfico 3 “Disminución de consumo de materia prima”), el ahorro económico sustancial en los diferentes sectores utilitarios (ver gráfico 4 “Disminución de gastos de los clientes del servicio”).

La medición de los indicadores mostró un aumento en la productividad del proceso, que superó permanentemente la meta propuesta (ver gráfico 5 “Indicador de productividad”), y una importante disminución en los desperdicios de la producción (ver gráfico 6 “Indicador de productividad”).

Análisis final

Para el caso de la empresa agroindustrial se pudo concluir que a partir de las actividades de comunicación, integración y análisis en común entre los laboratorios se mejoró su gestión. Entre las mejoras introducidas se destacaron la identificación y cumplimiento de las necesidades de los clientes, y el diseño y la implementación de un sistema para asegurar que los resul-

Gráfico 1. Evolución de indicadores estratégicos / Industria textil

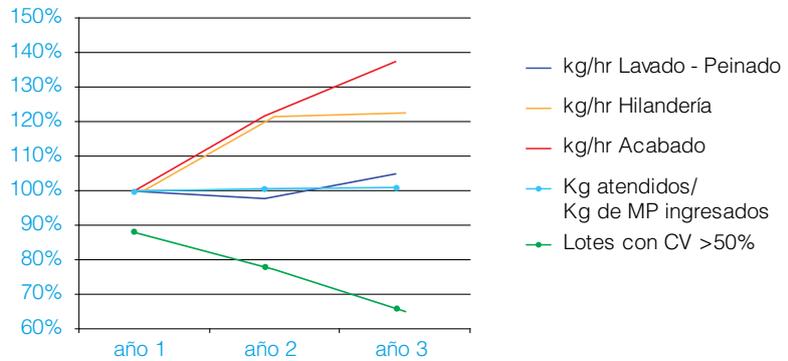


Gráfico 2. Cantidad de unidades entregadas

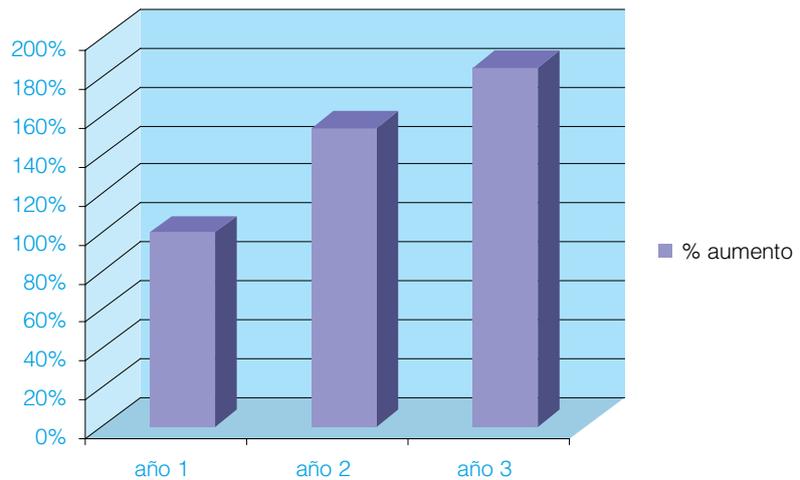
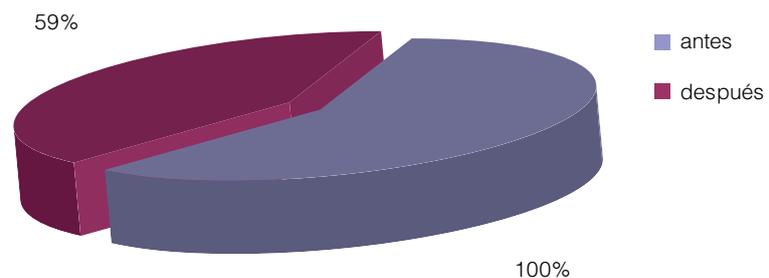


Gráfico 3. Disminución de consumo de materia prima



tados obtenidos en los laboratorios sean trazables, confiables y comparables. De esta forma se cumplió con una de las necesidades identificadas en un comienzo: proporcionar al proceso productivo información veraz y en tiempo.

En el caso de la industria textil se lograron generar ventajas competitivas sostenibles mediante la definición, implementación y seguimiento de objetivos estratégicos –por parte de la comunidad de práctica– vinculados a los enunciados de la empresa definidos por la alta dirección. El compromiso e integración del personal permitieron alinear los objetivos de la empresa con los objetivos personales. Esto se refleja en los indicadores globales de la empresa.

Por ultimo, en el caso de la industria farmacéutica, se puede concluir que la implementación de las herramientas de gestión ha permitido a la organización: controlar la amenaza del aumento de los costos de materia prima, atender en forma adecuada el aumento de la demanda, hacer un uso racional de las posibilidades de crecimiento en infraestructura y aprovechar al máximo la competencia del personal y capacidades del proceso productivo implementado.

A modo de conclusión

Se destaca que por medio del desarrollo y uso sistemático de herramientas de gestión se han logrado obtener ventajas competitivas en las empresas, independientemente del rubro de actividad.

Esto se evidencia al diseñar un proceso de dirección integrado, que parte de la definición y comunicación por parte de la alta dirección de un sistema de creencias. En este proceso se analiza el entorno interno y externo de la empresa, se identifican objetivos, acciones y recursos y se diseñan indicadores que permitan evaluar el grado de implantación y éxito de la estrategia.

Se requiere monitorear la adecuación continua de las estrategias definidas por medio de grupos de trabajo que realizan seguimiento de los indicadores y de cambios en el entorno, visua-

Gráfico 4. Disminución de gastos de los clientes del servicio

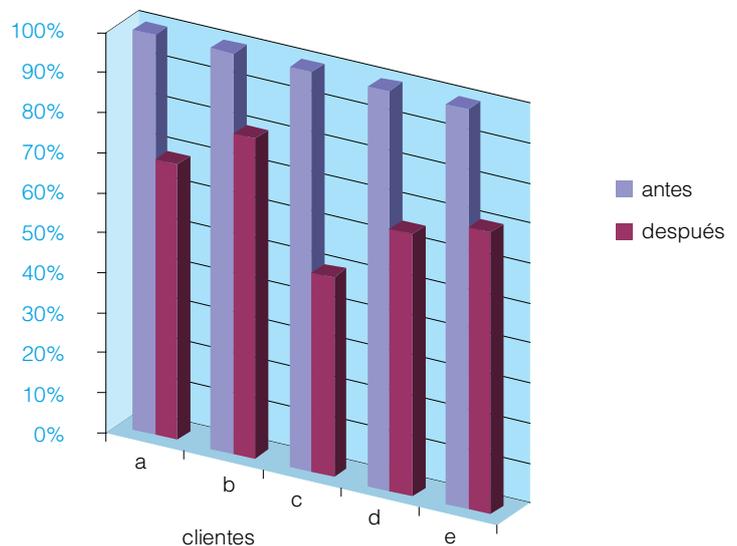


Gráfico 5. Indicador de productividad

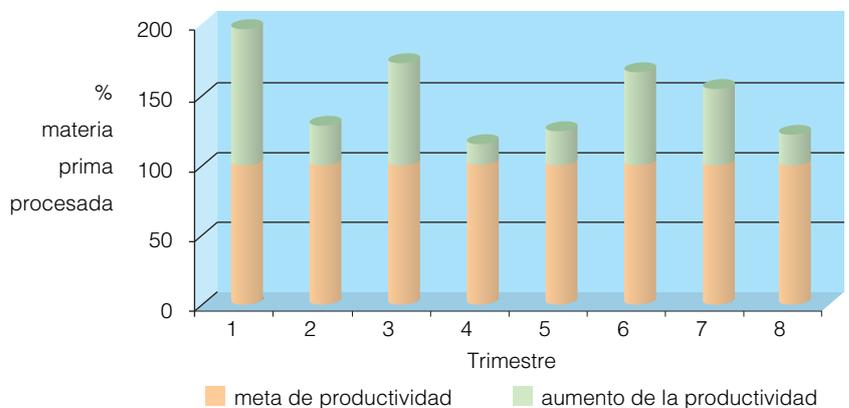


Gráfico 6. Indicador de desperdicios



lizando nuevas opciones de negocio y redefiniendo, si es necesario, las estrategias.

Si bien se presentaron resultados de tres industrias, estas tendencias se

han evidenciado en la mayoría de las empresas asesoradas por LATU, lo que permite comprobar que la sistematización de las herramientas de gestión contribuye al proceso de conducción de la empresa, mejorando la

eficiencia en la definición de objetivos y la eficacia en el logro de éstos.



Referencias

CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL. *Formación de capacitadores. Capacitación y consultoría. Diseño, preparación y ejecución de intervenciones en materia de capacitación y consultoría.* Ginebra: CCI, 2005.

GREINER, Larry; NEES, Danielle. *Conseil en management: tous les mêmes?* En: *Revue Française de Gestion.* 1989, (75): 46-47.

GUTIERREZ, Fabiana. *Consultoría*

organizacional y cultura empresarial: construcción de identidad profesional en la organización del trabajo. Montevideo: Facultad de Psicología, 2008.

HAMEL, Garyl. *El porqué, el qué y el cómo de la innovación de gestión.* En: *Harvard Business Review.* 2006, 84(2):6-20.

KIM, Cham; MAUBORGNE, Renee. *Innovación de valor.* En: *Sloan Management Review.* 1993, 34(2):1-10.

SAWHNEY, Moahnir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. *The 12 different ways for companies to innovate.* En: *Sloan Management Review.* 2006, 47(3):25-34.

SILVA, G.; DI CANDIA, C.; DE GIUDA, M. *Ventajas competitivas a través de las personas.* En: UBA. *V Simposio Internacional de Análisis Organizacional,* (Buenos Aires 12-14 de diciembre 2007). Buenos Aires: UBA, 2007.