

¿QUÉ DEBO MEJORAR EN MI EMPRESA? (I) por Antonio Valls

En calidad total, la idea de "mejora continua" pone en un brete a muchas empresas, que se debaten por encontrar una respuesta acertada a la pregunta: ¿Qué debo mejorar en mi empresa? O lo que es peor: no se hacen esta pregunta... y se dedican a mejorar compulsivamente todo lo que se les pone por delante... En una empresa, hacer mucho y bien de lo que no hace falta hacer, es como si no se hiciera nada o menos que nada, que ya es poco.

No es fácil decidir hacia dónde debe orientarse la acción. Esa decisión requiere honda reflexión, y como decía Henry Ford II, "pensar es el trabajo más arduo".

PLAN DE EMPRESA Y CALIDAD TOTAL

En una empresa, lo primero que es esencial es que cualquier actuación se encuadre en un proceso de dirección que busque cero defectos dentro de un plan de empresa, que tenga en cuenta el entorno geográfico, político, económico, socio-cultural y de mercado, en que se desenvuelve el proceso de negocio. Y que como consecuencia de asumir con realismo ese entorno, se reactualiza de modo permanente la decisión de lo que se produce y cómo se produce en la empresa.

Para que la consideración del entorno se traduzca en resultados hay que conocerlo muy bien. La "visión" del entorno compartida en la organización, debe ser lo más profunda y objetiva posible, y abarcar mucho en extensión, y también en los detalles más próximos y aparentemente insignificantes.

Esto debe ser cierto en aspectos muy concretos de la realidad, tales como mi mercado específico, todos y cada uno de mis competidores que integran el sector, y todos los entresijos de mi empresa.

También hay que desmenuzar información de aquellas empresas que usan procesos de logística, comercialización, lanzamiento de productos nuevos o administración, de los que yo puedo utilizar conocimientos y experiencias. En definitiva: debo situar mi empresa en una adecuada perspectiva dentro de la realidad y de lo que es posible. Y antes de decidir qué mejorar, hay que examinar todas las opciones, atribuirles un valor (que nos guste o no nunca será del todo objetivo), y a continuación establecer un orden de prioridades entre las distintas opciones.

PRODUCTOS Y PROCESOS

Las posibles mejoras a introducir en una empresa, serán mejoras en los procesos, en los métodos y en el conocimiento. Y recordemos una vez más, que la búsqueda de la calidad total persigue la satisfacción del cliente al mínimo coste, a través del trabajo y la motivación del personal que ha de conseguir esos resultados. La calidad total entiende que conseguir esas premisas es clave para la supervivencia de la empresa en la lucha competitiva. Para empezar hay pues que preguntarse: ¿Qué debo hacer primero para que mi cliente quede satisfecho? ¿Cuál debe ser mi tabla de prioridades?

Nos orientará en la respuesta tener a nuestro cliente final claramente segmentado o diferenciado, a través de un análisis que tenga delimitados el perfil de los clientes que utilizan nuestros productos, y el perfil del producto que nos requieren y sus aplicaciones. Para analizar el producto puede contarse con dos métodos básicos: descuartizar los productos de la competencia, y estudiar el posicionamiento de nuestro producto con respecto a los demás que concurren en el mercado, en sus diversas facetas de diseño, calidad, prestaciones y precio. Y el resultado de este estudio debe evidentemente encajar en el proyecto empresarial de la organización.

Para asegurarse del todo de que el producto o proceso que queremos mejorar realmente precisa esa dedicación, hay que pensar en términos de la persona responsable de la marcha de dicho producto o proceso. Esto quiere decir que esta persona, y a lo mejor su equipo o parte de su equipo, deberán ayudar a confirmar de modo rotundo la necesidad de mejorar el contenido operativo de esta actividad que se quiere mejorar. Y por supuesto que si de veras queremos lograr

que el receptor-cliente de dicho producto o proceso quede totalmente satisfecho, habrá que confirmar que realmente sabemos lo que necesita, y cuáles son sus requerimientos.

En un próximo artículo, trataremos de articular el procedimiento final de toma de decisiones de mejora.

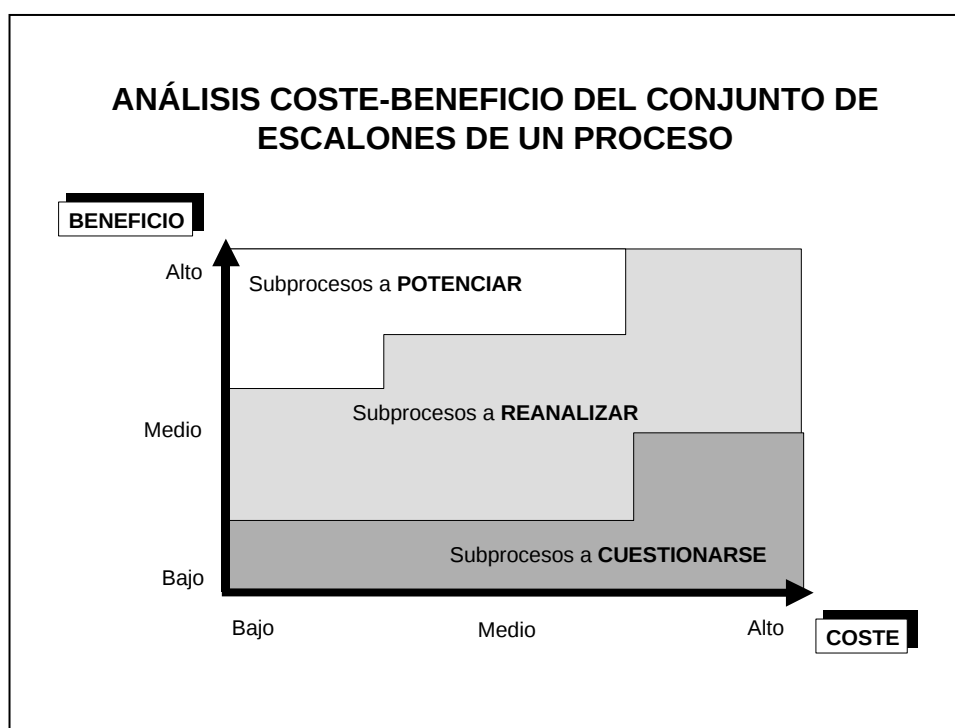
¿QUÉ DEBO MEJORAR EN MI EMPRESA? (II) por Antonio Valls

HACIA LA TOMA DE DECISIONES DE MEJORA

Las mejoras estratégicas producen resultados a largo plazo, mientras que la mejora de las habilidades operativas de la empresa, proporciona beneficios a corto plazo. En mejoras operativas hay que pensar en la optimización de aquel proceso o sección de un proceso, capaz de aportar un mayor margen de contribución, o un mayor valor añadido.

Además, debe darse una relación coste-beneficio favorable (ver figura anexa), a veces en términos de dinero para algún momento del futuro, y siempre en términos de competitividad y liderazgo a largo plazo.

Cuando se intenten mejoras de tipo operacional, es apropiado obtener una descripción de las operaciones que se llevan a cabo en nuestra empresa en forma de diagrama de flujo, distinguiendo las que tienen lugar en cada una de sus áreas funcionales. Esto nos ayudará a comprender mejor



nuestra empresa, y a allanar el camino hacia la reducción de nuestro desfase competitivo.

Al mismo tiempo se puede empezar a tener una idea de qué es más conveniente hacer mejor en nuestra organización, revisando la documentación que se utiliza habitualmente en la dirección para seguir la marcha de la empresa. Estos informes permitirán tener una primera visión de lo que va bien, lo que va menos bien, y de lo que simplemente no va. Pero seguramente tendrán un enfoque más económico-financiero y dirán poco de la parte operativa que nos interesa realmente mejorar.

En la práctica lo que acostumbra a suceder es que en la empresa se da una especie de conciencia colectiva que identifica intuitivamente pero con acierto, cuán distantes nos encontramos del líder de nuestro sector en términos competitivos. Y a partir de aquí, nuestra investigación sobre el porqué de este estado de cosas nos lleva poco a poco a concretarnos en una particular actividad clave dentro de la empresa, y después a un especial proceso dentro de esa actividad, que no produce

los resultados que serían de desear, y que, constatamos, ocasiona un fuerte impacto negativo en la competitividad de la sociedad.

En estos casos es más laborioso llegar a la decisión de qué mejorar, que cuando a la empresa le falta producto; la idea de que no hay producto para competir suele ser unánime y vivirse a flor de piel dentro de la organización, si bien a veces es difícil de convencer de ello hasta con hechos muy aplastantes... al autor de este producto, a quien se le solicita sin cesar que lo mejore.

Así pues, la progresiva emergencia de la causa de falta de músculo competitivo puede surgir de la continuada observación por parte de la dirección de que algo no va, o de la evidente poca congruencia entre los deseos de nuestros clientes y el producto o servicio que la empresa les proporciona.

Estos hechos podrían detectarse a tiempo si la dirección de la empresa, menos sumida en la épica de la industria y la organización, saliera a la calle con frecuencia -que es donde tiene lugar el "negocio"-, y viera sin interferencias, comités e informes, cómo se inician, trabajan y concretan las transacciones con los clientes que aseguran los ingresos regulares de la compañía. Cuanto más crece la distancia entre la dirección y el cliente, menos se transmite con efectividad a la organización la presión para ser eficientes.

Una empresa no suele buscar ser mejor en temas específicos que no le causan problemas, o que no parecen perjudicar seriamente sus resultados. Como algunas personas, las empresas necesitan a veces que las cosas vayan muy mal, antes de reaccionar y buscar con verdadero interés la manera concreta de resolver la situación. Esto no necesariamente es malo... si no se llega demasiado tarde.

En un próximo artículo, señalaremos a título de orientación, una serie de objetivos típicos de mejora, que pueden plantearse la mayoría de empresas.

¿QUÉ DEBO MEJORAR EN MI EMPRESA? (y III) por Antonio Valls

OBJETIVOS TÍPICOS DE MEJORA EN LA EMPRESA

En general, y sin pretender que sea una referencia infalible, a continuación mencionamos tres objetivos típicos de mejora, junto a las actividades clave en las que suele ser preciso sobresalir para conseguirlos. Dentro de estas actividades encontraremos aquel o aquellos procesos particulares que puede ser interesante mejorar de manera sustancial.

OBJETIVO: Incrementar la satisfacción del cliente.
ACTIVIDADES: - Gestionar la gama de productos. - Detectar las verdaderas aspiraciones del cliente. - Dar mejor servicio al cliente: PROCESOS: - Administración comercial. - Expediciones. - Reclamaciones. - Servicio posventa.

OBJETIVO: Disminuir los costes directos y automatizar.
ACTIVIDADES: - Compras. - Ingeniería de proceso.

OBJETIVO: Disminuir el tiempo de desarrollo de productos nuevos.
ACTIVIDADES: - Marketing. -

Se ha dicho que la mayor parte de actividades de una empresa, pueden ser analizadas como un conjunto de uno o varios procesos con un inicio, una ejecución y una terminación, que culminan en un "producto" final. He aquí algunos **ejemplos de procesos**:

- Evaluación de los resultados de la empresa.
- Resolución de quejas de los clientes.
- Realización de estudios de mercado.
- Fijar los requerimientos de producto.
- Desarrollo de una política de precios y créditos a clientes.
- Efectuar la previsión de ventas.
- Llevar la tesorería.
- Gestionar los inventarios.

- **Selección y formación del personal.**
- **Planificación de la producción.**
- **Gestión de compras.**
- **Análisis de la competencia.**
- **Realización de la planificación estratégica.**

La decisión de mejorar en estrategia, operaciones o producto no es excluyente, como tampoco lo es el decidirse por uno u otro proceso operacional, por ejemplo. Cualquier aspecto de la organización puede ser objeto de un plan de mejora, y se puede mejorar simultáneamente más de un aspecto. Los objetivos pueden ser varios.

Sin embargo, de modo general, puede decirse que las funciones genéricas son buenas candidatas para este plan. Pero para empezar, es bueno ponerse unos objetivos discretos y asumibles, y no querer trabajar en demasiados frentes a la vez.