

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



Nulan

**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/91/>

La calidad como estrategia global para la competitividad de las empresas nacionales

The quality as global strategy for competitiveness
of the national industries

*Fabián A. Delicio**

RESUMEN

La Argentina es un país de grandes cambios económicos: ha pasado de épocas de prosperidad a otras de profundas crisis. Fue una potencia económica a principios del siglo XX y actualmente es un país en bancarrota y castigado por los organismos económicos internacionales. Pero en todo este tiempo, la Argentina tuvo muchas oportunidades para afianzarse como nación desarrollada. Durante años, la economía nacional se mantuvo cerrada con un fuerte proteccionismo para las industrias locales. Lamentablemente, no se supo aprovechar el momento, no se supo afianzar la producción local y tampoco se desarrolló una estrategia que se orientara a ganar mercados extranjeros.

En este trabajo se pretende señalar las diferencias entre el desarrollo productivo japonés y el nuestro. En tal sentido, se detalla cómo el énfasis en mejorar la calidad, en disminuir el desperdicio y los costos; unido a la capacitación y el compromiso de los trabajadores, permitió al Japón ser una nación desarrollada. En cambio, el empresario argentino en general se desentendió de estos temas y perdió competitividad en el nivel global. La actual crisis abre una nueva oportunidad para nuestro país. La estrategia es desarrollar el concepto de calidad y entender la necesidad de generar alianzas estratégicas para ganar espacios en el mercado mundial.

ABSTRACT

Argentine is a country of great economic changes. It has gone through times of prosperity to others of deep crisis. It was an economic power in the beginning

* Docente de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

of twenty century and now a day is a country in bankruptcy and punished by international economic organisms. But in all this time Argentine had many opportunities to hold fast as a developed nation. During many years, domestic economy keep closed with a strong protectionism for the local industries. Unfortunately politics timing and support properly the local production weren't suitable, policies strategies to win foreign markets were not developed neither.

In this work I pretend to point the differences between de Japan and Argentine productive development. This paper details how Japan take into account quality improvement , dismissing wastes, reduction costs, together with the training and the engage of the workers, allowed Japan to be a developed country.

On the other hand, argentine managers hadn't pay attention of theses topics and lost competitiveness in the global world. The present crisis opens a new opportunity for our country. The strategy is to develop the concept of quality and to understand the need of make strategic alliances to win places in the world market.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS

*Calidad, globalización, costos basados en la actividad, alianza estratégica
Quality, globalization, activity based costing, strategic alliances*

INTRODUCCIÓN

La economía mundial experimenta un formidable proceso de concentración en el que los grupos transnacionales aumentan permanentemente su poder. La rápida y severa apertura económica es un factor que provocó una parte importante de los cierres de PYMES (pequeñas y medianas empresas) y el aumento del desempleo en la Argentina. En nuestro país, como en el resto de América Latina, la pequeña y mediana empresa, creció y se desarrolló en un esquema de industrialización sustitutiva, con alto nivel de protección. Luego, la crisis y el estancamiento de la industria nacional, en la década de los setenta y los ochenta, afectó de forma considerable este proceso madurativo. En un contexto macroeconómico caracterizado por la incertidumbre, la inestabilidad y la volatilidad, el objetivo empresarial fue la supervivencia. Todos los esfuerzos se consumían en afrontar los problemas coyunturales.

La década del noventa, en cambio, abrió otro capítulo en el desarrollo empresarial. Las transformaciones macroeconómicas; apertura de la economía, desregulación de los mercados y el proceso de integración regional, modificaron sustancialmente el contexto económico donde las firmas operaban. Con la llegada del nuevo milenio, en la Argentina se ge-

neró una nueva crisis que se manifiesta en lo económico, lo político, lo social y en lo moral. Pero toda crisis tiene en sí misma una oportunidad: de nosotros depende el poder aprovecharla.

BREVE HISTORIA

La Argentina desarrolló, a fines del siglo XIX un modelo productivo agroexportador, impulsado por la generación del 80. Este modelo, que funcionó hasta la crisis del 30, permitió a la Argentina convertirse en el "Granero del Mundo". La nuestra era una economía basada en la actividad primaria, con escaso desarrollo industrial. Pero ese país muere con la crisis mundial de 1930. El *New Deal* de Roosevelt y la intervención estatal propiciada por la doctrina económica de Keynes cambian las relaciones económicas internacionales para la Argentina. El hecho de querer ser parte de algo que ya moría nos llevó, entre otras cuestiones, hacia el vergonzoso pacto Roca-Runciman.

Con la llegada de Perón al poder y al calor de la política de sustitución de importaciones, a causa de la 2^a Guerra Mundial, se establece una nueva alianza productiva entre el Estado y el sector empresario. La producción de artículos de consumo masivo da lugar a un desarrollo industrial, caracterizado por su estrecha especialización productiva, la reducida cooperación con otras empresas, la escasa inversión y la insuficiente innovación y actualización tecnológica.

El largo proceso inflacionario que vivió posteriormente el país, especialmente, durante el periodo que va desde el llamado "Rodrigazo" en 1975 hasta la hiperinflación de 1989-1990, permitió un desarrollo industrial muy particular. Una economía cerrada, con frecuente devaluación de la moneda nacional, se transformó en una barrera para la entrada de productos importados de consumo masivo y con escasa necesidad de desarrollo tecnológico. La inflación servía para ocultar las ineficiencias en la producción. Era común observar, en los estados contables de la generalidad de las empresas nacionales, un resultado operativo bajo o negativo, que contrarrestaba con un resultado extraordinario positivo. Este resultado extraordinario era producto de las decisiones financieras de los gerentes del área. A modo de ejemplo, recordamos los planes de ahorro para compra de vehículos 0 km (Plan rombo, Plan óvalo, etcétera).

La ausencia de competencia con productos importados le otorgaba al empresario nacional un mercado cautivo. Se fabricaban artículos que no necesariamente eran de baja calidad, sino que se trabajaba sin eficiencia, sin intención de atender el mejoramiento de la calidad. Se obtenía renta-

bilidad, pero, lamentablemente, se perdía la oportunidad de aumentarla por mayor productividad y generar así los excedentes, que reinvertidos sirvieran para darle una mayor eficiencia a las industrias locales. Era el momento para generar una estrategia de desarrollo global, siguiendo el ejemplo de lo que hicieron Japón, Corea y demás países del Este asiáticos. La industria nacional tuvo la oportunidad de transformarse en competitiva: había un mercado cautivo, un Estado fuerte que podía destinar recursos al desarrollo industrial, una población capacitada e importantes recursos naturales. Pero esa oportunidad no se supo aprovechar y se perdió hacia el comienzo de la década del '90. La llegada de Carlos Menem al poder, en 1989, y la aplicación de su política económica neoliberal terminan con ese modelo productivo de país. La extranjerización de las empresas nacionales, entre otras cosas, mostró la falta de espíritu emprendedor en el empresariado nacional. Así, en vez de competir, se venden las empresas, es decir que, en lugar de producir, se vive de rentas financieras. Una de las consecuencias más grave fue la pérdida de fuentes de trabajo, como nunca antes existió en el país, y el paulatino aumento de la pobreza en la población.

¿CUÁL ES LA RAZÓN DE SER DE TODA EMPRESA?

El siempre vigente Peter Drucker, (1976) en su ya clásica obra "La Gerencia, Tareas y Responsabilidades", da una explicación a la pregunta del título. Drucker expresa que toda empresa debe tener un propósito y que el mismo es exterior a la organización. Este propósito no es otro que el de crear un cliente: "El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Solo el cliente, con su disposición a pagar por un artículo o un servicio, convierte a los recursos económicos en riqueza, a las cosas en artículos." Y agrega: "El cliente es el cimiento de una empresa y el factor que le permite perdurar. Solo él origina empleo. Para atender los deseos y las necesidades de un consumidor, la sociedad confía a la empresa recursos productores de riqueza." (Drucker, 1976). Al ser éste el propósito de toda empresa, el autor considera que en ella sólo existen dos funciones básicas: la comercialización y la innovación. El resto de las funciones y operaciones son solamente generadoras de costos.

También es justo indicar el papel que tiene la ganancia para toda empresa. Para Drucker (1976), la ganancia es la única que puede suministrar el capital que es necesario para generar más y mejores empleos en el futuro. El concepto de reinversión es una meta clave en toda empresa que tenga la mejora y la innovación como prioridad. La administración debe ser una tarea de creación más que de adaptación.

La innovación es la tarea de dotar de mayor capacidad de producción de riqueza a los recursos humanos y materiales. Afirma que la innovación es sumamente importante para los países no desarrollados (a los que llama sub-administrados). Estos países poseen recursos, pero carecen de la capacidad de producir riqueza con su utilización, y ésta es, precisamente, la causa real de su pobreza.

Cabe destacar la importancia de este concepto de generación de riqueza como una actividad empresarial. En tal esquema, el Estado tiene un papel secundario: la labor empresarial es la clave de la generación de riqueza en cualquier país. El Estado tiene una función más importante, que es la de arbitrar los medios para que esa riqueza sea equitativamente distribuida, algo que, vaya casualidad, no ocurre en los países subdesarrollados. En países como el nuestro, donde existe una distribución injusta de la riqueza, el empresario vive quejándose por lo que el Estado hace o por lo que deja de hacer. El éxito de una empresa no depende, para bien o para mal, de las medidas económicas que tome el Estado. El futuro puede ser más o menos previsible, pero la actitud que el empresario tome, respecto de dicho futuro, será la que determine el camino a seguir.

NUEVO MILENIO. ¿NUEVA OPORTUNIDAD?

A partir de la crisis económica mexicana del año 1995, conocida como "efecto tequila", comenzó un lento pero gradual cambio en la situación económica de los países de América Latina y, especialmente, el nuestro. Comienza una desaceleración del crecimiento económico y un mayor esfuerzo para cumplir con los compromisos de la deuda externa. El desenlace es la crisis política del verano 2001-2002, con la ya histórica etapa de los cinco presidentes. Pero esta crisis puede quedar como un hecho más de la historia Argentina para estudiar en los futuros manuales o ser el inicio de una nueva etapa.

La salida de la convertibilidad y la extraordinaria devaluación de alrededor de un 250%, cambia la relación comercial del país con el exterior. El país adquiere potencialmente competitividad gracias a la devaluación y la balanza comercial es favorable, no tanto por el incremento de las exportaciones, sino por la reducción de las importaciones.

Nuevamente, nos encontramos ante la oportunidad de la sustitución de importaciones. Podemos volver al pasado, pensar en pequeño y tratar de aprovechar la coyuntura o intentar desarrollar una industria nacional competitiva, con implementación de métodos de mejora de la calidad, a la conquista de los mercados internacionales (lo que, por cierto, no es

fácil). Mano de obra nacional es lo que necesitamos exportar, para eso se necesitan empresarios dispuestos a asumir riesgos. El riesgo es un factor presente e inevitable en una etapa de crecimiento: para innovar se debe asumir riesgos.

En este nuevo escenario, la industria nacional y en especial las PYMES deben llevar a cabo un proceso de reconversión de su sistema productivo. Esta reconversión se constituye en un imperativo, si se desea ocupar un lugar en el mundo de los negocios. Es necesario que el empresario local asuma una actitud proactiva y sea generador de su futuro y impulsor del desarrollo nacional. Para llevar a cabo esta reconversión, se debe tener muy en cuenta las siguientes cuestiones:

La importancia de desarrollar una estrategia empresarial que tenga una visión global.

La toma de conciencia de la necesidad de armar alianzas estratégicas para tener éxito en la incorporación en el mercado global.

La necesidad de penetrar en los mercados extranjeros por medio de un volumen adecuado, con continuidad y con calidad consistente.

LA IMPORTANCIA DE DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL QUE TENGA UNA VISIÓN GLOBAL

El concepto actual es el de la organización orientada al cliente. Esto significa que toda la organización, no sólo el área de comercialización, debe pensarse en función del cliente. La elaboración de una estrategia es parte de un proceso de planeación donde existe una jerarquía de planes. En esta jerarquía, la estrategia está a continuación de la misión empresarial y de los objetivos diseñados para las áreas claves de la empresa.

Recordemos algunos conceptos básicos:

Propósito o misión: identifica a la función básica de una organización. Es definir el estado futuro que la organización pretende alcanzar y consiste en contestar las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál debería ser? ¿Quién es nuestro cliente? ¿Quién no es nuestro cliente y debería serlo?

Objetivos o metas: son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Un objetivo debe responder las siguientes preguntas: ¿qué, cuánto y cuándo? Los objetivos o metas, en fin, establecen qué se pretende lograr, cuándo lograrlo y a qué costo.

Estrategia: se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Sus elementos son:

Ámbito producto–mercado: especificación del área concreta donde la organización define su posición en el mercado con el producto que ofrece para satisfacer esa necesidad.

Vector de crecimiento: es la dirección en la que la organización se mueve respecto de su posición corriente de producto-mercado. 1) Penetración de mercado, 2) desarrollo de producto, 3) desarrollo de mercado, 4) diversificación.

Ventaja competitiva: descripción de las oportunidades únicas que su ámbito producto-mercado otorga a la organización el particular.

Sinergia: efecto positivo que produce la combinación de dos o más elementos que hacen que el todo sea mayor que la suma de sus partes.

El mercado a considerar, hoy en día, es un mercado mundial. Identificar las oportunidades y las amenazas requiere tener una perspectiva global. Una estrategia global se puede dar por diversos medios, algunos de los cuales son: la integración con empresas extranjeras, la adquisición de insumos o servicios en el exterior, combatir las amenazas de competidores extranjeros o planificar maneras de entrar en mercados externos. Cualquier estrategia que se elabore debe considerar el mercado, clientes y competidores en un ámbito mundial, sea ésta una estrategia defensiva o expansiva.

LA TOMA DE CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE ARMAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA TENER ÉXITO EN LA INCORPORACIÓN EN EL MERCADO GLOBAL

Una forma de operar en los mercados extranjeros es la de crear **alianzas estratégicas**. La cooperación entre organizaciones se presenta hoy como un elemento estratégico fundamental. Por medio de las asociaciones entre empresas, se puede llevar adelante estrategias de expansión hacia mercados extranjeros. También estas alianzas tienen por objeto, en otras ocasiones, compensar deficiencias y debilidades, difíciles de lograr para cualquiera de las partes en forma individual. Una alianza estratégica es un acuerdo entre dos o más empresas; consiste en una asociación de fuerzas o de recursos que tiene por fin promover proyectos comunes, teniendo en cuenta la factibilidad operativa, técnica, organizativa o económica de las partes que se integran. Las modalidades que pueden adoptar siguiendo a R. Schroeder (1992) son: Esfuerzos de colaboración, *Joint venture*; y Licencias de tecnología

Un **esfuerzo colaborativo** se utiliza, a menudo, cuando una organización tiene competencias distintivas que otra necesita pero ésta es incapaz de duplicar. Las dos organizaciones se ponen de acuerdo en

trabajar juntas para el beneficio mutuo. Tales arreglos son comunes en relaciones de comprador-proveedor, como el caso de una firma proveedora de partes para un fabricante extranjero; pero también puede ser usada en formas no tradicionales.

Joint venture: es el acuerdo entre dos firmas para concretar conjuntamente un producto. Esta modalidad es apropiada para empresas que desean ganar acceso a mercados extranjeros. Por ejemplo, una firma que quiere hacer negocios en Brasil podría realizar un *joint venture* con una firma de ese lugar. La compañía externa normalmente proporciona la tecnología y la mayor parte de la experiencia asociada a la producción de productos o servicios, y la firma local proporciona los recursos para la operación, incluyendo los trabajadores locales y el conocimiento de las prácticas de trabajo.

Licencia de tecnología: es una forma de alianza estratégica en la que una compañía licencia su método de producción de productos o servicios a otra firma. Las licencias son utilizadas para ganar acceso a mercados extranjeros. También resulta importante generar clubes de compras y consorcios de exportación que reúnan a pequeños productores de un mismo producto. El ejemplo de los productores de miel que se juntan para exportar es una muestra de lo importante que es el esfuerzo conjunto.

LA NECESIDAD DE INGRESAR EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS POR MEDIO DE UN VOLUMEN ADECUADO, CON CONTINUIDAD Y CON CALIDAD CONSISTENTE

Introducir un producto en un mercado extranjero es una labor harto difícil. Existen barreras de todo tipo: arancelarias, bromatológicas, financieras, de certificaciones, etcétera, pero llegar con el producto no es el fin del camino, sino el comienzo. A partir de allí, comienza toda una acción empresarial que tiene que asegurar un volumen de producto necesario para abastecer el mercado. Este volumen debe tener garantizado su cumplimiento en forma continua; en caso contrario, la pérdida del mercado puede ser definitiva. Y lo más importante: es necesario asegurar una calidad consistente. Este concepto abarca la frecuencia con la cual el producto alcanza las especificaciones de diseño.

Los clientes quieren productos que consistentemente conformen las especificaciones que ellos contrataron, las expectativas que simplemente se vieron en las presentaciones que se hicieron del mismo. En este punto, el comprador internacional quiere tener la seguridad de recibir la calidad comprometida y las normas ISO 9000 son el instrumento válido para este fin. La certificación de estas normas de

aseguramiento de la calidad es un requisito indispensable para realizar una estrategia comercial global.

El tema de la calidad resulta central en el éxito de una organización comercial y también para el desarrollo económico de los países. Cuanto mayor sea el número de empresas que desarrollen los conceptos de calidad y de mejoramiento, mayor será su eficiencia; más rentables serán sus resultados económicos y más y mejores puestos de trabajo podrán generar, siendo por lo tanto mayor el bienestar general del país.

Las compañías exitosas, que anticiparon el cambio del medio ambiente en las operaciones tanto domésticas como en las internacionales, tomaron una actitud proactiva.

ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS

En toda empresa, las distintas áreas funcionales, a través del proceso de la planificación estratégica, son responsables de identificar las formas de desarrollar las capacidades necesarias para implementar estrategias que le permitan alcanzar las metas generales de la organización.

Una de las áreas claves es operaciones, que debe diseñar sus estrategias de operaciones y de diseño en sintonía con la estrategia global de la organización. Las continuas interacciones funcionales son necesarias para implementar cualquier estrategia funcional. La estrategia de operaciones conducida por el cliente refleja un claro entendimiento de las metas a largo plazo de una organización y los esfuerzos interfuncionales entre *marketing* y operaciones para identificar las necesidades del mercado y trasladarlas a capacidades deseadas.

El análisis de mercado permite identificar las necesidades que pueden ser explotadas para conseguir una ventaja competitiva en cada segmento. El paso siguiente es traducir esas necesidades en capacidades deseadas para posteriormente implementarlas. El problema es trasladar las necesidades del mercado en términos de operaciones. Para conseguirlo, Schroeder (1996) señala una serie de prioridades competitivas:

Costo:

Para competir en costos, los gerentes de operaciones deben tomar decisiones sobre mano de obra, materiales, desperdicios, etcétera, para diseñar un sistema que baje los costos unitarios de los productos.

Calidad:

Diseño de alta *performance*: puede incluir características superiores, tolerancias estrechas y gran durabilidad, utilidad y disponibilidad de servicio de los empleados, conveniencia de acceso a lugares de servicio.

Calidad consistente: mide la frecuencia con la cual el producto alcanza las especificaciones de diseño.

Tiempo:

Rápido tiempo de entrega: es el tiempo que pasa entre la recepción de la orden del cliente y su cumplimiento. Las firmas pueden acortar los tiempos de entrega almacenando en inventario o teniendo exceso de capacidad (servicios).

Despacho en tiempo: mide la frecuencia o veces en la que se cumplió con el tiempo de despacho prometido. Los elaboradores de manufacturas miden el despacho a tiempo como el porcentaje de órdenes de clientes despachadas según lo prometido.

Velocidad de desarrollo: mide cuán rápido un nuevo producto es introducido en el mercado y cubre el tiempo entre la generación de la idea hasta el diseño final y producción.

Flexibilidad:

Personalización: es la habilidad de acomodar una única necesidad de cada cliente y cambiar los diseños de productos. Tales productos están confeccionados para preferencias individuales y puede ser que no tengan larga vida.

Flexibilidad de volumen: es la habilidad para acelerar o desacelerar la tasa de producción de manera rápida para manejar las fluctuaciones de la demanda.

Es indudable que una estrategia válida para las empresas locales, en especial para las del sector PYMES, consiste en trabajar sobre una prioridad competitiva de alta *performance*. Esta prioridad competitiva resulta viable, teniendo en cuenta los problemas de economías de escala que impiden elaborar grandes volúmenes de artículos para exportar.

La Argentina puede asegurar calidad, continuidad en las entregas y precios competitivos. Hoy en día, existen ejemplos de exportaciones que apuntan a esta prioridad competitiva. Así, podemos mencionar a la bodega Conalbi Grinberg que se dedica a la elaboración de vinos de altísima calidad, que son degustados en algunos de los restaurantes más exclusivos de Londres y Nueva York, o muebles Fontella que produce muebles artesanales y que exporta el 90% de su producción, básicamente a Estados Unidos.

Existe un segmento global de compradores de alto poder adquisitivo que desean productos de alta calidad. Una estrategia de diferenciación permitirá a más empresas argentinas competir con éxito en dicho segmento. La idea clave a desarrollar es: producción de alta calidad.

LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ECONÓMICO

El asunto más importante en los negocios actualmente es el de la calidad, tanto para el mercado local como para el mundial. El futuro depende de la habilidad que tengamos para ofrecer bienes y servicios de la más alta calidad. El concepto de calidad tiene impacto sobre la organización entera, desde el proveedor hasta el consumidor y desde el diseño hasta el mantenimiento. Una estrategia de calidad se debe desarrollar teniendo en cuenta las siguientes cuestiones básicas:

La búsqueda de la excelencia en todos los procesos de gestión, administración y producción.

La participación y el compromiso de todo el personal.

Entender que la calidad sirve para bajar costos y mejorar, por lo tanto, la rentabilidad.

El establecimiento de contactos más fluidos con los clientes y los proveedores.

Un enfoque de toda la organización orientada al cliente.

La calidad fue el concepto que permitió a Japón desarrollar una industria competitiva y avanzada desde mediados de la década del '50 del siglo XX. Podemos mencionar a W. E. Deming, (Schroeder, 1996), como uno de los pioneros del mejoramiento continuo en los sistemas de producción y servicios. Sus famosos 14 puntos se dirigen a este objetivo. Estos objetivos son derivados de las lecciones que, en la década de 1950, este autor dictó a altos ejecutivos japoneses. Lo importante es que son objetivos que sirven tanto para una gran empresa como para una pequeña, sean estas de servicios o manufactureras. A continuación se enumeran, sintéticamente, los 14 puntos:

1. Crear conciencia en mejorar el producto y el servicio, a fin de ser competitivos y permanecer en el negocio y, además, poder generar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Los directivos deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para el cambio.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Es necesario incorporar la calidad dentro del proceso en primer lugar.
4. Se debe dejar de lado la estrategia de competir sobre la base del precio. Es necesario bajar el costo total. Tener un solo proveedor para cualquier artículo basado en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejora constante del sistema de producción y servicios, para mejorar la calidad y la productividad y por consiguiente lograr una reducción continua de los costos.

6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. La supervisión debe tener como objetivo ayudar a las personas y a las máquinas hacer un menor esfuerzo.
8. Desechar el miedo, de modo que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.
9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo.
10. Eliminar frases, mensajes y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.
11. a) Eliminar los estándares de trabajo en planta. Sustituir por el liderazgo.
b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números; sustituir por el liderazgo.
12. a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe ser por la calidad, no por los números.
b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
13. Implementar un programa vigoroso de educación y auto mejora.
14. Poner a todo el personal de la organización a trabajar para conseguir la transformación.

Otro de los especialistas que se puede mencionar sobre el tema de calidad es J. Juran, (Helouani, 1999). En sus seminarios, dictados en 1954 en Japón, dejó claramente establecido que la calidad es un compromiso de toda la organización y en especial del nivel gerencial. Para este autor, la calidad no sucede por accidente, sino que debe ser planeada, por lo tanto incluye a: el planeamiento de la calidad; el control de la calidad; la mejora de la calidad. No podemos dejar de mencionar a otro de los destacados especialistas del tema como es K. Ishikawa, (Schroeder.1996), autor de las "siete herramientas del control de calidad", entre las que podemos mencionar: las Gráficas de frecuencias, Diagramas de Pareto, Diagramas de causa-efecto y Hojas de verificación.

Este conjunto de herramientas permiten analizar la realidad y presentar los resultados para la mayoría de sus problemas. Hoy en día están ampliamente difundidas en todo el mundo y tienen un importante uso en la mejora de la calidad y en los sistemas para proceso de control estadísticos.

En definitiva, la responsabilidad de la alta gerencia, el planeamiento de la calidad y el concepto de organización orientada al cliente, tanto externo como interno, llevan a un mejoramiento continuo, a un superar-

se en el desempeño. El trabajar sobre la calidad conduce a reducir los costos de las ineficiencias, a aumentar la participación en el mercado y como consecuencia a una mejora en la rentabilidad.

El propósito del momento es administrar la calidad, tal como lo comprendió Japón en la década de 1950. Nuestro país necesita desarrollar empresas eficientes. Un estudio del FMI permite analizar el PBI de Japón y el de la Argentina, en su relación con el de EE.UU.; en 1900, el PBI de Japón era el 27,71% y el de la Argentina el 67,29%, ambos en relación con EE.UU. Para el año 2000, esos porcentajes eran para Japón del 75,59% y para la Argentina del 33,45%. A su vez, mientras que Japón creció, entre los años 1974-1999, un 84,56% de su PBI por habitante; la Argentina en igual periodo bajó un 2,17%. No olvidemos que la escasez de recursos naturales y lo pequeño del territorio japonés en comparación con la Argentina son ampliamente conocidos. Sin embargo, Japón alcanza hoy en día un crecimiento económico que lo transforma en una de las más importantes economías del mundo.

Durante la década de 1990, en la Argentina se discutió el tema de la competitividad y se señaló el costo laboral como el principal inconveniente. La consecuencia fue un constante deterioro de las condiciones del trabajo y la falta de capacitación y entrenamiento del trabajador. En cambio, Japón diseñó su estrategia de crecimiento económico fijando como prioridad la calidad superior y el empleo de por vida. La reducción de los costos de producción, se orientó hacia la eficiencia y no hacia la precarización laboral, recordemos los números 5 y 6 de los 14 puntos.

5. Mejora constante del sistema de producción y servicios, para mejorar la calidad y la productividad y por consiguiente lograr una reducción continua de los costos.
6. Implantar la formación en el trabajo.

El siguiente ejemplo sirve para mostrar cómo influye la calidad y no tanto el costo de la mano de obra como factor principal para ser competitivo.

A principios de los ochenta, Japón podía producir un automóvil pequeño por 2.200 dólares menos de lo que se necesitaba en Estados Unidos. Las razones de estas diferencias de costo se encontraban, primordialmente, en las operaciones. Los japoneses no contaban con mayor automatización, sin embargo sí tenían sueldos más bajos, lo cual formaba aproximadamente 550 dólares de esta diferencia. El resto de la diferencia, 1.650 dólares, se debió a una mejor productividad de la mano de obra, menor inversión con inventarios más pequeños y fábricas más chicas con el mismo nivel de producción. (Schroeder, 1996: 38).

En definitiva, trabajar en la mejora de la calidad y en la reducción de los costos de las ineficiencias es lo que permite una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad, al mismo tiempo que una alta tasa de ocupación laboral.

LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN LA ACTIVIDAD

Se señaló que todo lo que no fuera comercialización o innovación era solamente generación de costos. Por lo tanto, disminuir costos se transforma en una herramienta válida para mejorar la productividad y lograr mayor ganancia, en el sentido que le da Drucker (1976).

Una manera de obtener competitividad y poder pensar en un mercado global para los productos hechos en la Argentina, tal lo señalado en el número 4 de los 14 puntos, pasa por reducir costos. Pero los costos que se deben reducir son aquellos originados en las ineficiencias de las operaciones, nunca se debe afectar la calidad. El método de Costo Basado en las Actividades (A.B.C.) es una herramienta válida para este propósito. En un trabajo anterior, se puede ver un detallado análisis de este método (Delicio, 1998). El A.B.C. nos entrega información que se puede utilizar en la mejora de los diseños de los productos y en la eliminación de los desperdicios. Esta utilización del A.B.C. para la mejora del negocio es denominada A.B.M. *Activity-Based-Management*.

La A.B.M. apunta a la mejora de los valores recibidos por los clientes y a la mejora de las utilidades proveyendo estos valores. Estos objetivos son alcanzados centrándose en las actividades de gestión. Para realizar una mejora en el desempeño de las actividades se deben seguir tres pasos, según lo indicado por Turney, (1993):

1- Análisis de las actividades: este análisis debe determinar si un trabajo está bien hecho y el porqué de su realización. Las pautas a seguir para su realización son las siguientes:

Identificar actividades no esenciales: una actividad no esencial se debe eliminar porque no genera valor. Una actividad tiene valor cuando es esencial para el cliente o para el funcionamiento de la organización, caso contrario debe ser eliminada.

Identificar actividades relevantes: en una organización, las actividades pueden ser muy numerosas, lo que torna costoso analizarlas todas. El análisis se debe centrar en aquellas que consideramos importantes para el cliente o para las operaciones de la organización.

Comparar actividades: cada actividad debe ser comparada con otra similar en la propia organización o en otra. Esto es necesario porque con-

siderar que una actividad agrega valor es la mitad del camino: también es necesario que la misma sea eficiente. El *bechmarking* es una herramienta que sirve para este fin.

Examinar las relaciones entre actividades: las actividades se encadenan para satisfacer objetivos comunes. Estas cadenas deben ser construidas minimizando tiempos y evitando duplicación de tareas.

2- Buscar los generadores de costos: este paso consiste en buscar las cosas que hacen que se realicen actividades no esenciales (por ejemplo, mover un producto de lugar). Identificado el generador de costo, en el ejemplo la distancia entre procesos, el mismo debe ser eliminado (por ejemplo, acercando los procesos a fin de evitar mover el producto). La identificación de la causa es la forma de poder eliminar un costo innecesario.

3- Medir lo que es importante: el análisis de las actividades de la organización y del generador de costos debe efectuarse de manera periódica. El sistema de medición del desempeño debe ser desarrollado de manera que fomente el mejoramiento en las áreas adecuadas.

Decíamos que tanto el tiempo como el esfuerzo que se realiza originan costos; si los mismos no generan valor es necesario eliminarlos, a fin de liberar recursos que se puedan reasignar. La reducción de costos se puede realizar a través de alguno de los siguientes puntos:

Minimizar tiempo y esfuerzos a fin de mejorar el proceso o el producto.

Eliminar actividades innecesarias.

Compartir actividades siempre que sea posible.

Reasignar los recursos no utilizados.

Toda reducción de costo tiene como objetivo final el reasignar los recursos liberados por las mejoras. Estos recursos sirven para fortalecer la posición estratégica de la organización.

El A.B.C. es una herramienta válida para mejora la eficiencia en la organización como un todo, por estar orientada a la correcta asignación de sus recursos.

CONCLUSIONES

Necesitamos recrear las condiciones para tener un país viable que integre toda la sociedad. A comienzos del siglo XX, nuestro país fue una de las economías más importante en el nivel mundial, mientras que Japón comenzaba a salir del feudalismo y del aislamiento mundial. La Segunda Guerra Mundial fue una oportunidad para la Argentina y al mismo tiempo una de las mayores tragedias para el pueblo japonés. Hoy en día, Japón es un país altamente desarrollado a diferencia del nuestro.

Es necesario tomar conciencia de la importancia que tiene la calidad. Constituye una de las decisiones fundamentales en las operaciones de toda empresa sea grande o Pyme. El concepto de calidad es sinónimo de costos más bajos, mejor productividad y mayor rentabilidad.

Es necesario la capacitación de los trabajadores y su estabilidad en el empleo, junto a su participación y compromiso con la producción. El Estado nacional debe favorecer todo lo relacionado con la capacitación y la certificación de las normas ISO, pero es el empresario quien debe asumir un papel más independiente.

Trabajar sobre la innovación y la alta calidad, por un lado, y establecer alianzas estratégicas, por el otro, es la clave para un crecimiento económico que beneficie al conjunto de la población de la Nación Argentina.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. L., (1981). Planificación de la empresa del futuro Ed. Limusa. México..
- Drucker, Peter, (1976). La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Ed. El Ateneo.
- Delicio, Fabián A., (1998). Costos Basados en la Actividad, Faces, año 4 , n^o 5:77-94.
- Helouani, R., (1999). Manual de los costos de la calidad. Ed. Macchi.
- Koontz y Wehrich, (1994). Administración. Una Perspectiva Global. Ed. McGraw Hill.
- Porter, Michael, (1992). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Marzo 1992.
- Schroeder, Roger, (1992). Administración de Operaciones. Ed. McGraw Hill.
- Schroeder, Roger, (1996). Administración de Operaciones. Ed. McGraw Hill.
- Turney, Peter. B. (1993). Gestión basada en las actividades (A.B.M.). Costos y Gestión, Rev. del IAPUCO, año 2 n^o 7: 259-272.