



La Calidad en el manejo de empresas

Ing. Agr. (MSc) Alberto Rosso
Instituto Plan Agropecuario

En los últimos años el concepto de calidad como estrategia de competencia se ha desplazado, y en la actualidad no solamente abarca a los procesos productivos y el producto en particular, sino que se extiende a los métodos de análisis y las estrategias de gestión empresarial.

Implantar un sistema de mejoramiento continuo que busque la calidad implica mayores costos iniciales, por cuanto requiere un adecuado proceso de planificación, organización de recursos productivos y mejora en los controles de todos los procesos; sin embargo, adecuar y optimizar

estos recursos mejora la productividad, origina productos competitivos (en calidad y precio) y reduce la frecuencia de errores por decisiones mal formuladas. Por tanto los beneficios empresariales son cada vez mas consistentes, acotando el riesgo del mercado y generando un circuito positivo en torno al funcionamiento global del ambiente que rodea a la empresa. (cuadro 1).

La exigencia como principio de mejora

En los últimos años intentar un plan de mejora empresarial era realmente difícil de lograr. La primer barrera fue la desmotivación procesada, que propició el desestímulo, la desmoralización y el desinterés. Cuando un empresario asume que su negocio no

es bueno, difícilmente intenta canalizar sus energías en él. Tampoco el ambiente económico y comercial fueron elementos que motivaran un cambio en cuanto a la dirección y el control de las empresas. Por tanto en el período comprendido en la década del 90 hasta 2003 las empresas ganaderas se focalizaron en el costo, pero no de una forma analítica sino presionando sobre el gasto con un criterio “de caja”. Instrumentar un sistema de calidad en el manejo de una empresa ganadera es analizar la participación de cada recurso en juego y combinarlo de manera eficaz y sostenible de acuerdo a las alternativas del mercado.

Esto último que parece tan sencillo de decir es la razón empresarial que destaca a quienes gerencian sus empresas respecto de quienes solo participan en el mercado. Incorporar la calidad en la administración de las empresas implica comenzar con una visión de largo plazo y sobre todo abarcativa. Las empresas no son “el potrero” ni “el lote”. Las decisiones, quiérase o no, están encadenadas y afectar un rubro diferencial del activo implica decididamente que otro u otros se vean alterados. Esta lógica de encadenamiento necesariamente se debe contemplar a los efectos que las decisiones, previamente a tomarlas, hay que analizarlas en un contexto global.

Cuadro 1 Integralidad de la calidad



Fte. Adaptado de. G. Howard & P. Mc Gillis

La interacción de las decisiones

“Combatir la gramilla” puede ser sólo una decisión de manejo para darle mayor productividad a una pastura, o puede convertirse en el eje de una secuencia de acciones que, además de combatir a la maleza, estén vinculadas para que ese combate no solo sea eficaz, sino que sea económico y promueva otras mejoras adicionales, con lo cual se beneficia toda la empresa. Se trata entonces de dos estrategias bien diferentes. Probablemente ambas tengan el mismo costo, pero los resultados que se obtienen de la primera son insignificantes frente a una respuesta integral como la planteada en segundo término. Encadenar un plan que involucre decisiones orientadas en un mismo sentido, permitirá, un nivel de respuesta mayor. Ahora bien aumentar el producto (*carne, lana, etc*) no es en si mismo un fin empresarial. Es una aspiración bastante ambigua que no contribuye a tomar decisiones. En ese sentido la calidad en la toma de decisiones, comienza por definir qué se quiere hacer, cuánto se dispone para lograrlo y cuándo se iniciará ese proceso. Por tanto calidad en gestión implica definir un plan, organizar las actividades para lograrlo y disponer de los medios para controlarlo. Se obtendrá calidad, cuando este proceso sea sostenible (no lo haga caer una contingencia menor) y pueda flexibilizarse en el tiempo.

Pensar por adelantado

La brecha existente entre lo planificado y lo efectivamente realizado es el “margen de error” de la gestión. A mayor brecha menor posibilidad de control. Los desajustes entre la realidad y la



expectativa son frecuentes por diferentes razones que tienen que ver con el ambiente en donde se posiciona la empresa, pero también con la imprevisión e imprecisión de la gestión. Anticiparse no es adivinar sino articular previamente las posibilidades de ocurrencia y moderar el impacto de los cambios. Planificar, entonces no es una herramienta predictiva, sino una ruta de posibles caminos a seguir, que se analizan previamente. Por tanto la planificación se convierte en un análisis previo de diferentes situaciones donde se proyecta a la empresa bajo distintas variables del mercado. De esta forma se modera la incidencia de los cambios (climáticos, biológicos, comerciales) evitando actuar bajo la presión de una situación desfavorable. Planificar no es prever una cotización de un producto o un rendimiento en forma aislada a las posibilidades de la empresa, sino todo lo contrario. Planificar es analizar los diferentes impactos que puedan generar las variables de mercado, cuantificarlos y estudiar las estrategias más convenientes para la empresa, en esas situaciones. Finalmente es importante dejar en claro que convivir en un ambiente complejo y difícil de prever no implica que no exista lugar para

el análisis formal y la gestión efectiva.

La capacidad de ejecución

La ejecución y el control son dos funciones que debieran estar firmemente entramadas, porque cada decisión es el principio y el fin de la siguiente, y por lo tanto el cumplimiento de lo programado (ejecución) debe estar acorde a lo presupuestado (control). En la medida que los sistemas de producción se intensifican, exigen mayor sofisticación en el análisis previo y la ejecución posterior. Frecuentemente el desvío entre lo planificado y lo realizado es la diferencia sustancial que hace al éxito o fracaso de una inversión. Para acotar riesgos en este sentido, es necesario valorar la capacidad de ejecución, entendiendo por esto, no solo el poder de realización sino la calidad del mismo. La calidad en la ejecución pareciera un concepto bastante impreciso pero no lo es. La gestión cuenta con indicadores que permiten calificar a la ejecución, medir su impacto y lo que es más importante detectar errores con anticipación. La capacidad de ejecución no incluye solamente la calificación de la mano de obra y los mandos medios; esto último es trascendente pero lo esencial para gerenciar



una empresa, es articular los recursos de manera que ésta combinación armonice con el mercado y con las posibilidades individuales (físicas, intelectuales, etc). La brecha entre lo planificado y lo realizado no siempre la genera el ambiente, sino que muchas veces se sobre valora (o directamente no se tiene en cuenta) el desempeño personal en la capacidad de trabajo y/o la toma de decisiones.

La Integralidad de la calidad:

Como planteamos al inicio, el concepto de calidad habitualmente se relaciona con los aspectos relativos al producto, pero en una interpretación más amplia, involucra la calidad del trabajo, del servicio, de la información, del proceso de producción, de la empresa, etc. No existe calidad si no hay definición del precio, las utilidades y los costos de producción. Paradójicamente para controlar los costos hay que aplicar un buen control de calidad. Aquí se presenta el primer desajuste que generalmente desestimula un proceso de mejora. La acumulación inicial de erogaciones, es un fuerte escollo para la adopción de un sistema de calidad. La dificultad de “descontar” en el corto plazo las inversiones realizadas en la mejora del siste-

ma son observadas en muchas ocasiones como acciones que encarecen el costo y no permiten mejorar la utilidad. Sin embargo la adopción de medidas para obtener calidad, proveen en el mediano plazo la sostenibilidad necesaria que cualquier empresa requiere para su desempeño. Es importante señalar que calidad es un concepto bien diferente a realizar inversiones desconectadas, que independientemente de su buena intención, no agregan al sistema e impiden un comando adecuado de la situación.

El ciclo del mejoramiento continuo

La debilidad de los márgenes operativos que caracterizan a las empresas ganaderas ha impedido el trazado de metas de largo plazo, priorizando las decisiones en el corto plazo y manejando el negocio con metas limitadas, lo que dificulta ver más allá de las necesidades inmediatas. Esta actitud posterga los cambios trascendentes y lo que es peor distorsiona la visión prospectiva que toda empresa debe manejar. El mejoramiento continuo, es un proceso que describe bien la esencia de la calidad reflejando lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas en el tiempo. El mejoramiento

continuo (MC) en una empresa ganadera implica una teoría de cambio (de tipo cultural), y en su implementación se deben seguir una serie de pasos de cumplimiento constante, que constituyen el ciclo de MC “planificar, ejecutar, controlar y decidir correctivamente”. Lamentablemente se ha interpretado que la mejora continua es aferrarse a un protocolo y desafectarse del mercado. Nada más alejado de lo lógico. Es imposible mejorar mirando un papel y no la empresa. La contingencia es el principal factor de ajuste de una empresa ganadera y por tanto la flexibilidad de funcionamiento es la variable clave para ser competitivo. Por tanto, pretender una mejora sostenida, involucra un análisis previo de la situación (planificar–presupuestar) en función de las finalidades empresariales. Un plan de mejora, implica el encadenamiento de las decisiones tomando una meta como el punto de partida de la siguiente. Pero mejora continua no es mayor producción en el tiempo, sino mayor productividad con expansión de los recursos.

El talento empresarial

El talento empresarial es la combinación de capacidades que permite responder con eficacia a los problemas que plantea el mercado en su acepción más amplia. No se trata de una condición innata (en la mayoría de los casos) sino del ejercicio continuo de analizar la empresa bajo todas las situaciones posibles. El análisis debe ser dinámico, pensando en el ambiente y la empresa como un todo. Los flujos de información no son unidireccionales, sino que van del mercado a la empresa y viceversa. Involucrando este criterio, las decisiones que se tomen siempre van a con-

tener menor margen de error. El talento se educa con bases formales y empíricas. Dentro de las primeras tenemos las metodologías que permiten analizar globalmente las decisiones y a su vez referirlas a áreas de competencia. Esta doble estructura de análisis permite no sólo una mejor interpretación, sino que mejora sustantivamente los niveles de decisión en la medida que se refrenda un argumento bajo distintas medidas conceptuales. La amplitud y calidad de los registros no son fines, sino medios para lograr objetivos; por tanto no deben verse únicamente como requisitos para iniciar un proceso de mejora, sino como herramientas de ayuda para consolidar ese proceso. Ahora bien, agregarán valor en la medida que sean útiles en la toma de decisiones hacia adelante y no por el mero acto contable de describir situaciones pasadas.

Entre lo campero y lo formal

Si por campero se entiende el haber generado conocimiento empírico de los procesos y tener una visión pragmática de la realidad, entonces estamos frente a una virtud invalorable. Ahora bien, si por el contrario se trata de hacer las cosas “a lo que salga” lamentablemente nos enfrentamos a un serio problema de conducción. La formalidad en el análisis no implica dejar de ser campero, sino intentar agregar valor a las decisiones a través de una metodología que oficie de respaldo. Los argumentos de decisión tienen que poder defenderse de manera sólida. Y para esto no vale el término “a lo criollo nomás” sino que se requiere de elementos más razonados que permitan una evaluación adecuada. La experiencia tiene valor cuando es algo más que la anti-



güedad. Permanecer sin cambiar no es sinónimo de nada.

El control y las nuevas decisiones

Controlar es verificar y cuantificar los resultados. El concepto de Control, es sinónimo de seguimiento de todas las actividades; no se circunscribe a la tradicional auditoría contable (balances, caja, inventario). Es evaluar el cumplimiento de las bases utilizadas, los resultados operativos pudiendo verificar las diferencias entre lo planeado y lo realizado.

a) Global

Es el que controla el cumplimiento de las formas de acción. Controla el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que se utilizan para comprobar la eficiencia y el grado de confiabilidad de la información contable.

Debe asegurar la regularidad de la gestión financiera y patrimonial, verificando con exactitud y oportunidad los resultados alcanzados.

b) Operativo

Básicamente controla el proceso de producción. Establece un juicio crítico de las estructuras operativas (bienes) y tiene por finalidad detectar problemas en los procedimientos y registros de la empresa.

c) Estadístico

Detecta las modificaciones de los cursos de acción, cuantificando las variables internas y externas sobre el sistema de la empresa. Controlar estadísticamente significa comparar resultados y acciones actuales con registros anteriores de manera de aportar elementos para establecer un sistema de «Ranking» y así poder evaluar.

d) Gestión

Controlar la gestión, es establecer un sistema de análisis crítico y evaluativo, orientado a controlar el presupuesto económico - financiero y los resultados operativos, para determinar los desvíos cuali / cuantitativos y así poder actuar en forma concomitante y posterior

c) Calidad

En el área agropecuaria (sobre todo ganadera) es un tema incipiente. De todas formas se debe poner énfasis cada vez más en lograr que las condiciones del producto (características, precio, etc.) respondan al concepto calidad. A la Calidad, la definimos como adaptación al uso. Por lo tanto, el control de calidad son las normas, para que todo el proceso productivo-económico y comercial este orientado a pre-



sentar en el mercado un producto aceptado. Esto es tener en cuenta las exigencias de la demanda y actuar permanentemente en función de ellas. Las normas que establece el control de calidad, deben ser tan cambiantes como lo es el mercado, por lo que exige un proceso continuo de rediseño.

Las decisiones

La decisión es la elección de un curso de acción entre otros alternativos. La toma de decisiones está directamente relacionada a la planificación (planificar es decidir anticipadamente) y a la dirección. Por extensión entonces, un proceso de toma de decisiones es el que enfoca la resolución de los problemas. Definimos problema en un sentido amplio, amparado en todas las variantes:

- Negativo: La situación actual no satisface los objetivos
- Potencial: La situación proyectada podría no satisfacer el /los objetivos
- De Implementación: Como se va concretar el objetivo
- De Estrategia: Generar nuevos objetivos

La toma de decisiones requiere de un análisis metódico que

permita resolver con criterios válidos.

a) Análisis del Problema

- Enfoque
- Prioridades
- Identificación de Objetivo
- Diagnóstico de la Situación

b) Desarrollo de la Acción

- Concepción (combinación eficaz de recursos)
- Evaluación
- Elección

Posibilidades Productivas

Son aquellas ventajas comparativas con que cuenta la empresa para desarrollar el negocio. Estas posibilidades pueden ser desde su ubicación geográfica estratégica, hasta los recursos humanos altamente capacitados. Independientemente de la orientación productiva y las condiciones de desarrollo, todas las empresas cuentan con algún área donde su desempeño se puede ver favorecido. Algunas veces puede surgir una controversia entre el rubro productivo seleccionado y la aptitud de la empresa. En estos casos, se debe tener en cuenta que con un mercado cada vez más competitivo el desear una ventaja comparativa es ceder lugares y perder competitividad frente a otras empresas.

La Factibilidad

La factibilidad mide, estableciendo jerarquías, la aptitud de las posibilidades productivas y el resultado de su ejecución. Factible es más específico que posible. Significa que además de responder a la aptitud de la empresa, la propuesta sugerida (el negocio) es viable desde el punto de vista económico - financiero. Esto es que la producción generada permite un retorno acorde a los objetivos (cubre los costos y da ganancias). La Factibilidad es una proyección analítica que requiere un estudio proyectando acciones y resultados futuros. A su vez necesita de un sistema de información que en la medida que considere más alternativas, va a tener un resultado con mayor respaldo.

La calidad en la gestión

Para finalizar es importante señalar que un proceso de mejora continua no debiera verse como un método complejo que sólo sustituye con adjetivos más estéticos los procesos que comúnmente se utilizan. Si así lo fuera sería doblemente inútil. Agregar valor en el manejo de una estancia es proyectarla en el tiempo dándole continuidad a su funcionamiento (viabilidad) intentando que la incidencia del mercado impacte favorablemente en los buenos momentos, captando oportunidades y minimice las pérdidas en los momentos de crisis, moderando efectos adversos. Pero para que esto suceda tiene que existir la capacidad de reacción en las decisiones, esto es que no sólo puedan tomarse rápidamente, sino que a su vez se hagan bajo un marco de certeza que no arriesgue innecesariamente la viabilidad empresarial.