



La empresa integrada

Gustavo D. Santini

Competitividad para PyMEs
y no tan PyMEs
de Producción y Servicio





1° Edición impresa

Este libro se terminó de imprimir en el mes de Noviembre de 2000
en los talleres de New Press Grupo Impresor S.A.
Paraguay 264 - (1870) Avellaneda - Prov. de Buenos Aires - República Argentina

2° Edición impresa

© by Gustavo D. Santini, 2010
© by Libronauta, 2006 Perú 267-Buenos Aires, Argentina
Registro de propiedad intelectual N° 88220
Queda hecho el depósito de Ley 11.723
ISBN-10: 987-9499-29-8
ISBN-13: 978-987-9499-29-0

2° Edición digital

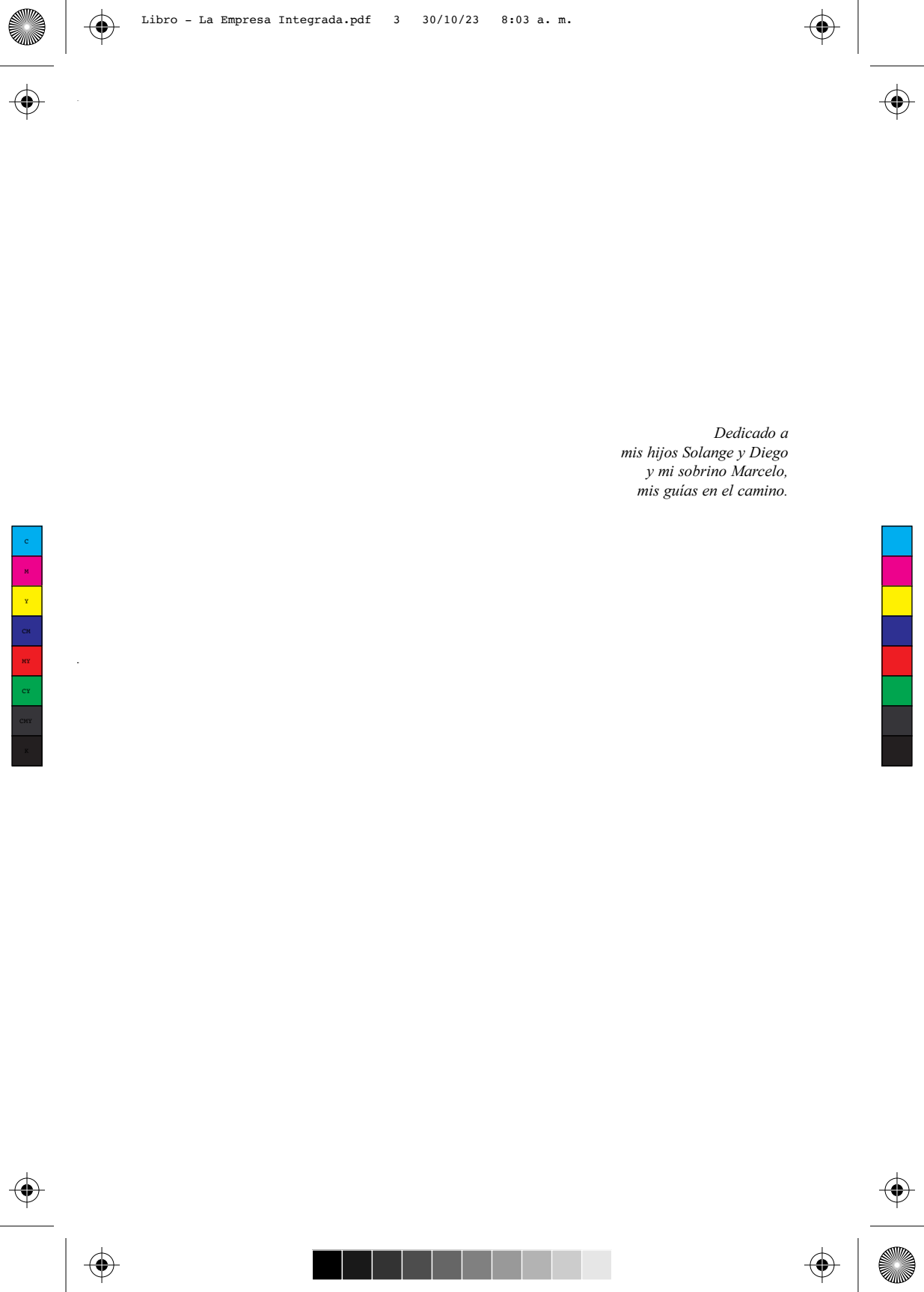
© by Gustavo D. Santini, 2006
© by Libronauta, 2006 Perú 267-Buenos Aires, Argentina
Queda hecho el depósito de Ley 11.723
ISBN 937-43-2854-1

3° Edición Adaptada

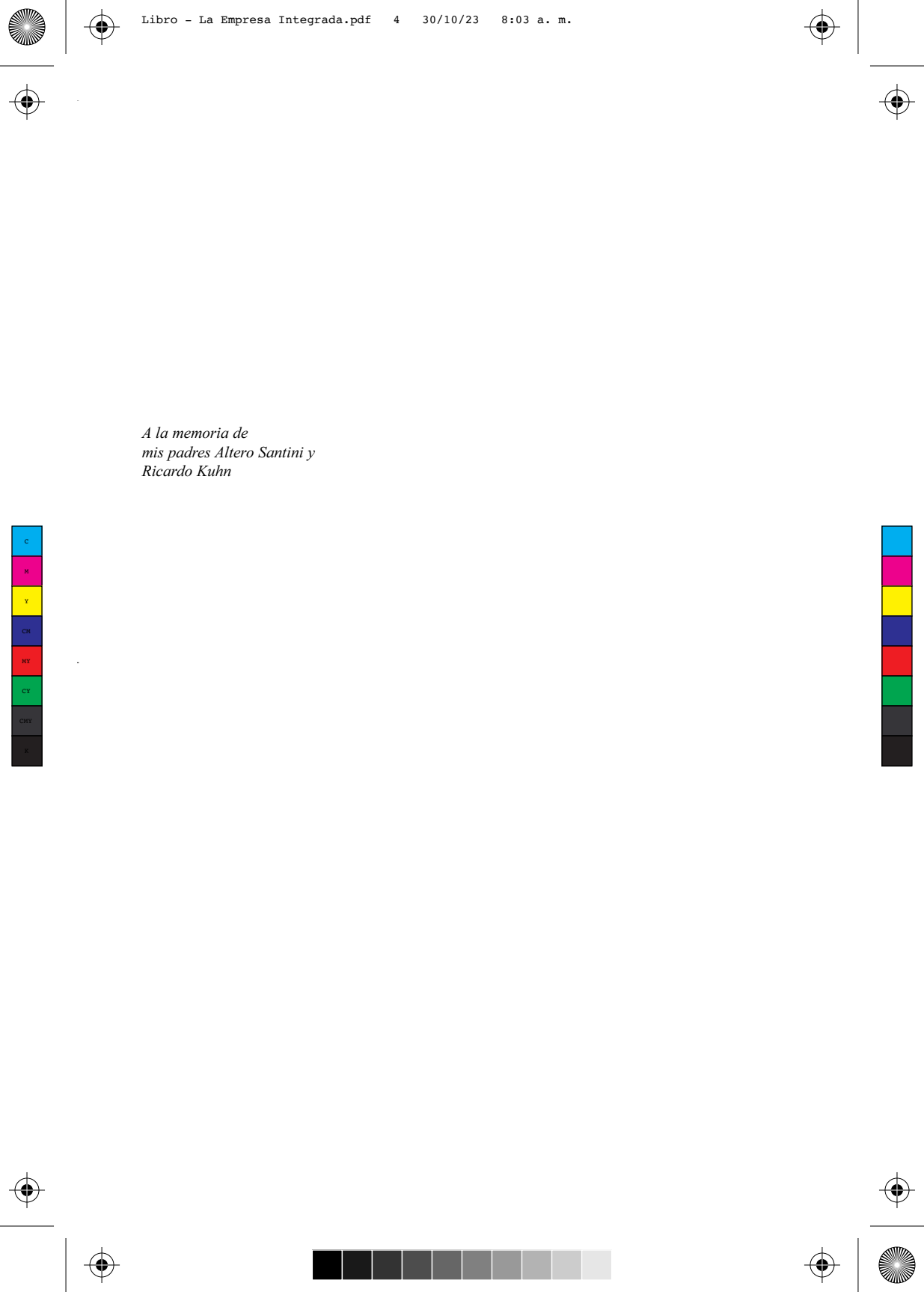
© by Gustavo D. Santini, 2015
Queda hecho el depósito de Ley 11.723
ISBN 978-987-33-9357-0

Reservados todos los derechos.
Queda rigurosamente prohibida sin la autorización por escrito
de Gustavo D. Santini, la reproducción total
o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento incluidos la
reproducción y el tratamiento informático.





*Dedicado a
mis hijos Solange y Diego
y mi sobrino Marcelo,
mis guías en el camino.*



*A la memoria de
mis padres Altero Santini y
Ricardo Kuhn*



Índice

Agradecimientos	I
Prologo.....	III
Introducción	V

Capítulo 1 Contexto de las Empresas	1
---	---

PARTE 1 LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO Y HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE LOS

RECURSOS HUMANOS	17
------------------------	----

Capítulo 2 Herramientas para la Integración de la Organización	19
--	----

1 - Introducción a Recursos Humanos	21
2 - Evolución de las Organizaciones.....	23
3 - Las Nuevas Ciencias de la Conducta	28
4 - Los Principios del Análisis Transaccional (A. T.).....	31
5 - El A. T. y los modelos de Productividad de las Organizaciones	51

Capítulo 3 Aplicaciones del A. T. en las Organizaciones	55
---	----

1 - El Stress en las Organizaciones	57
2 - Comunicación en la Organización	61
3 - Administración del Tiempo y de las Reuniones	66
4 - Liderazgo Situacional y Ciclo Gerencial.....	72
5 - Inteligencia Emocional	78
6 - Empresas Familiares	81
7 - Creatividad	85

PARTE 2 METODOLOGIAS PARA LA INTEGRACIÓN	87
--	----

Capítulo 4 Calidad Total: La Empresa Orientada al Cliente	89
---	----

1 - Introducción a los Temas de Calidad Total	91
2 - Breve historia de la Calidad Total	93
3 - Administración para la Calidad Total (Total Quality Management)	96
4 - Diagramas para la Resolución de Problemas y Toma de Decisiones	107
5 - Mejora Continua de Procesos	127
6 - Escuchando la Voz del Cliente QFD –Quality Function Deployment– (Despliegue de la Calidad en la Empresa).....	135
7 - Modelo de la Calidad Total de Noriaki Kano	147

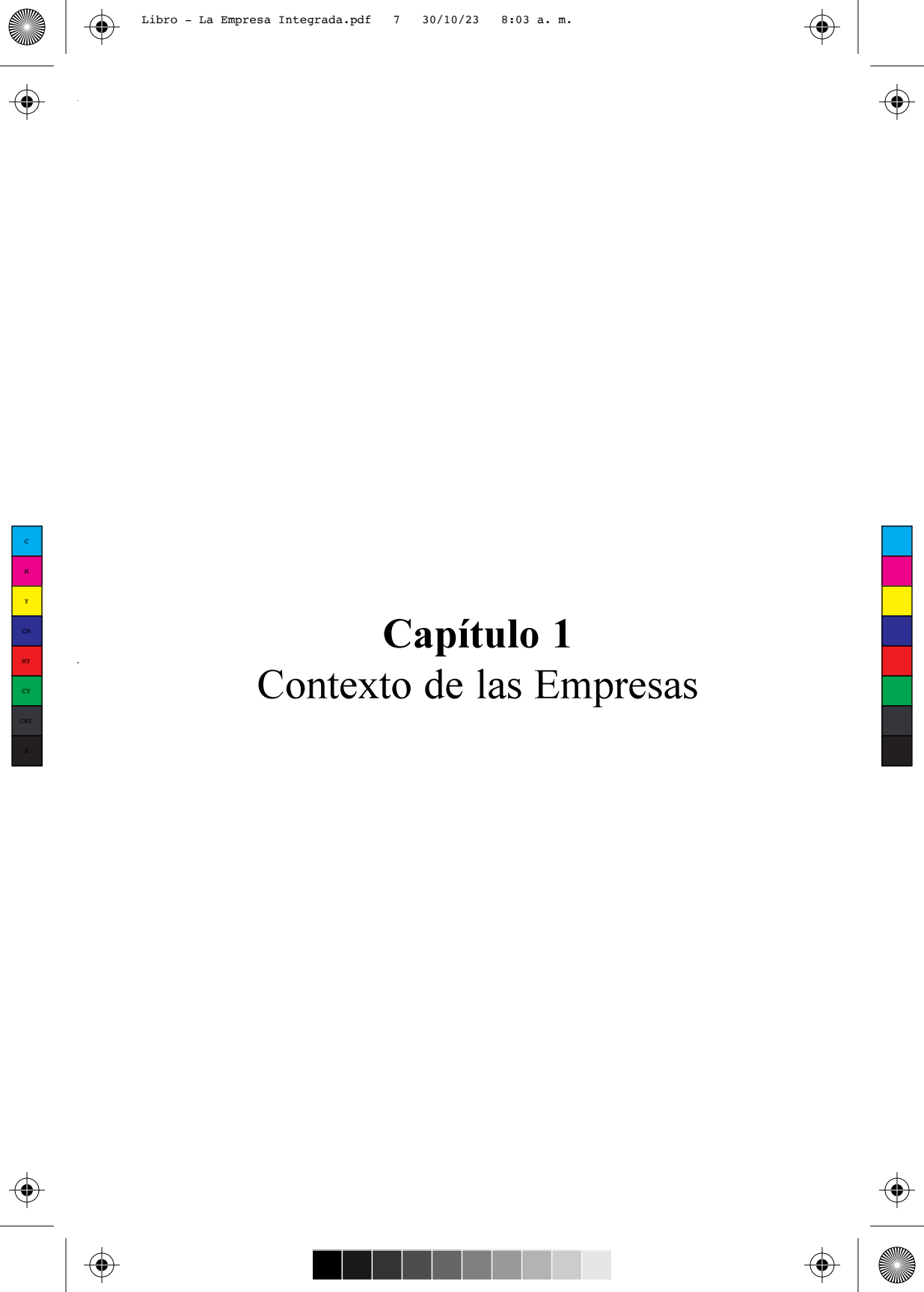
Capítulo 5 Justo a Tiempo (Just In Time - JIT) Una Filosofía de Trabajo Eficiente	153
---	-----

1 - JIT Aplicado a la Cadena Logística	155
2 - ModeloTotal de JIT	157
- Administración de la Tecnología, del Personal y de los Sistemas	157
3 - Las Siete Clases de Desperdicios	166
4 - JIT Aplicado a las Tareas de Administración	167

B

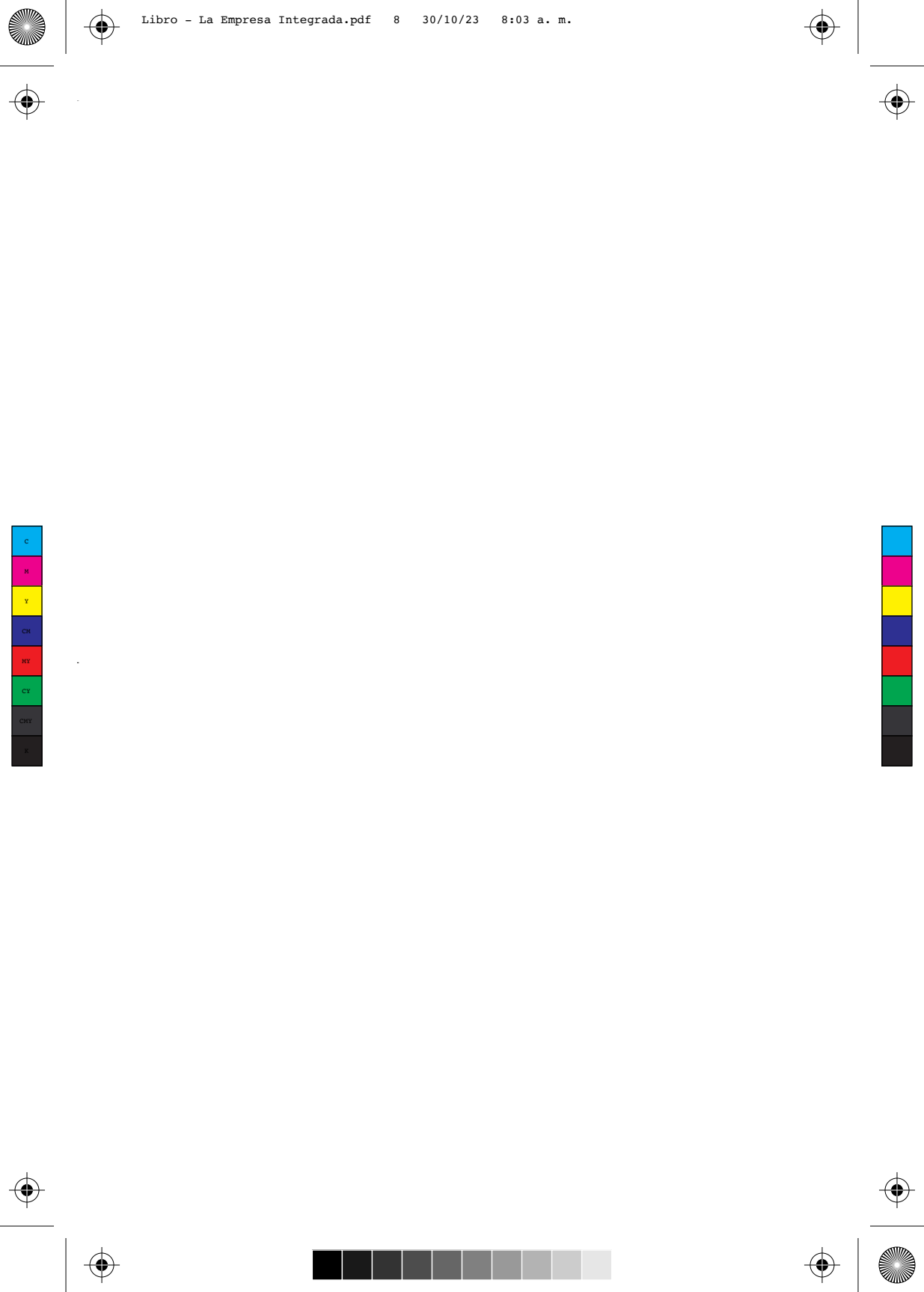
LA EMPRESA INTEGRADA

Capítulo 6 Teoría de las Restricciones (TOC) Maximizar ganancias minimizando costos	169
1 - Introducción a la Teoría de las Restricciones (TOC)	171
2 - Manufactura Tradicional y la Teoría de las Restricciones (TOC)	174
3 - Relación entre Marketing y Manufactura	185
4 - Manufactura Sincronizada	194
 Capítulo 7 Sistemas ERP –Enterprise Resource Planning– para la Gestión de Empresas	199
1 - Sistemas Integrados de Gestión de Empresas	201
2 - Evolución de los Sistemas Computarizados	202
3 - Componentes de los Sistemas de Gestión de Empresas E.R.P. (Enterprise Resource Planning)	206
4 - Características de los Procesos de Manufactura	224
5 - Administración de Materiales	232
 PARTE 3 TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	243
Capítulo 8 Sistemas Informáticos E.R.P.: Selección, Justificación e Implantación	245
1 - Comprender y Simplificar antes de Automatizar	248
2 - Justificación de la Inversión en un Sistema E.R.P.	249
3 - Selección del Proveedor del E.R.P.	253
4 - Costo Total de Adquisición (C.T.A.)	256
5 - Implantación	257
 Capítulo 9 Costo Total de Adquisición (T.C.O. - Total Cost of Ownership)	263
 Capítulo 10 Apéndices	269
Apéndice 1 Medición del Desempeño - Tablero de Control	271
Apéndice 2 Mantenimiento de Activos	277
Apéndice 3 Reingeniería de negocios	285
Apéndice 4 Sistemas APS (Advanced Planning & Scheduling)	291
Apéndice 5 APICS - The Educational Society for Resource Management	299
Apéndice 6 Supply Chain Management (Sistemas de Información de la Cadena Logística)	301



Capítulo 1

Contexto de las Empresas



CONTEXTO DE LAS EMPRESAS

Introducción:

Podemos representar a la empresa como tres ciclos básicos interrelacionados: Abastecimiento, Transformación y Comercialización. Tanto las empresas productivas como las de servicios responden a este esquema. Todas se abastecen de materiales y/o información, realizan algún tipo de transformación, es decir, “agregan valor” para justificar su intervención, y luego entregan un servicio, un producto o información.

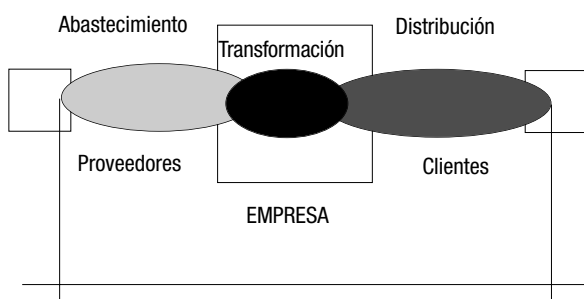


Figura 1: Ciclos en la cadena de Valor de la Empresa

En más detalle, las empresas son una sucesión de procesos ligados como eslabones de una cadena. Como toda cadena, se rompe por el eslabón más débil, en las organizaciones también; si un proceso falla, el Cliente seguramente es afectado. En los capítulos de Calidad Total y en Teoría de las Restricciones se verá con profundidad, cómo impacta la falla de un proceso (eslabón), en la eficiencia y en la calidad al Cliente.

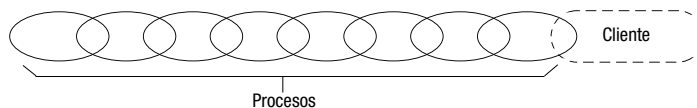


Figura 2: Cadena de eslabones

La empresa se mueve dentro de un contexto, de unas reglas de juego que debe entender, analizar y resolver para definir estrategias para su objetivo: mayor rentabilidad hoy y en el futuro. El objetivo de la empresa es crecer hoy y mañana. Solo si la empresa gana dinero puede tener mejores políticas sociales internas y externas y actitudes solidarias para con la comunidad.

Velocidad del cambio y globalización

Hace 50 años en un lapso de 5 años ocurrían ciertos eventos económicos, sociales y tecnológicos que impactaban nuestra vida. Hoy, en ese mismo lapso, la cantidad y magnitud de esos cambios es mayor. La tecnología y principalmente las comunicaciones y la competencia global, transforman a diario nuestra manera de actuar y el modo de operar en las empresas.

Aceleración del Cambio

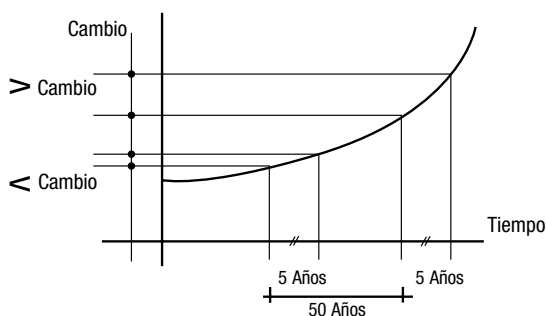


Figura 3: Hoy ocurren más cambios que hace 50 años en igual período.

Las grandes empresas trabajan permanentemente generando escenarios para enfrentar las distintas alternativas. Además tienen generalmente más recursos, posibilidades de financiamiento y mayor disponibilidad de emplear los últimos avances de la tecnología.

La pequeña y mediana empresa no puede respaldarse tanto en éstas posibilidades. Por lo tanto cuenta con un planeamiento estratégico a corto, mediano y largo plazo para construir esos escenarios y utilizar todas las metodologías y herramientas que sí tiene disponibles y emplearlas adecuada y rápidamente.

Contexto de las empresas industriales

La esencia de la formulación de una estrategia es hacer frente a la competencia.

La posición de una empresa depende de 5 fuerzas competitivas básicas (M. Porter)

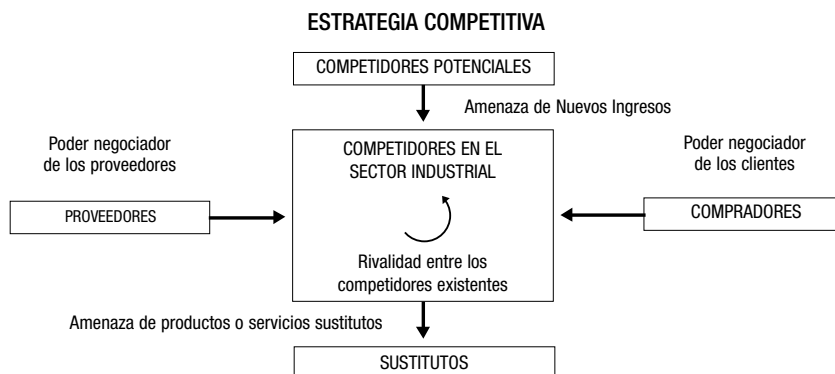


Figura 4: Fuerzas que mueven la competencia en un sector Industrial

Fuente: (Michael Porter "Estrategia Competitiva")

Desde el '80 cuando Porter formuló estos conceptos estaban mayormente limitados al mercado local y regional. Hoy el mercado es global, esto quiere decir que la influencia de un competidor en Asia, la sufro como si estuviera "a la vuelta de la esquina".

Dado que las fuerzas externas al sector industrial afectan por lo general a todas las empresas, la clave se encuentra en las distintas habilidades que tiene cada empresa para enfrentarse a ellas. Veremos la influencia que tiene en una empresa cada una de estas amenazas o fuerzas competitivas básicas:

Competidores en el propio sector industrial

La rivalidad entre los competidores existentes dentro del mismo sector hace que permanentemente busquen reducir sus costos aumentando la calidad, brindando el mejor servicio, el menor tiempo de respuesta y adaptarse fácilmente a los cambiantes gustos del consumidor o modas; para ello necesita información y tiempo de respuesta, requiere de las tecnologías industriales en las cuales los sistemas informáticos, las comunicaciones y hoy la difusión acelerada de los servicios de Internet (e-commerce, e-business), tienen un lugar destacado.

Competidores potenciales

Una estructura de precios baja y una diferenciación del producto, son entre otros, los factores básicos que crean una barrera alta contra la amenaza de que nuevas industrias se incorporen al sector. También la experiencia de una empresa por su trayectoria y su disponibilidad de acceder a nuevas tecnologías desalienta el ingreso de nuevos competidores.

Productos sustitutos

Son los productos similares, no tienen la misma funcionalidad, pero ante la falta del producto o por un precio excesivo, el mercado puede optar por un sustituto que satisfaga sus necesidades en forma parcial. Caso típico: comprar margarina en lugar de manteca.

Compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una mejor calidad o mayores servicios, haciendo que se intensifique la competencia entre las industrias del mismo sector. Si no reciben lo que desean pueden plantear otra amenaza: de integración hacia atrás”, es decir, deciden fabricar lo que compraban.

Proveedores

Los proveedores amenazan en su negociación con elevar los precios o reducir la calidad y demorar la entrega de los productos o servicios que proveen. Cuanto menos importante sea la cantidad que una empresa le compre al proveedor, mejor es la posición negociadora de la empresa. Concepto viejo: al proveedor lo trato como quiero vs. el proveedor es mi socio y un aliado estratégico en mi desarrollo, mi calidad del producto y fuente de mejoramiento para aumentar la calidad y disminuir costos de producción y de almacenamiento de partes (alianzas en JIT).

Del análisis de estas amenazas podemos extraer las palabras **Costo, Calidad, Disponibilidad y Flexibilidad**.

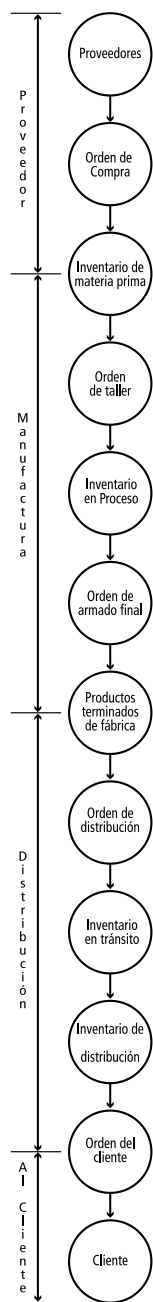
Paradigmas en el tiempo

En la década del ‘70 no había una interrelación entre los conceptos de Calidad, Costo, Disponibilidad y Flexibilidad. Se conseguía uno a expensas del otro. Si se buscaba precio bajo (costo), la funcionalidad no era buena (calidad), o no lo tenían rápido (disponibilidad) o no podía pretender variedad de opciones o características especiales (flexibilidad).

En la década del ‘80 se comenzó a conseguir productos más baratos y de mejor calidad y cada vez en menores plazos de entrega, y poco a poco con mayores opciones y variedad en la oferta. Comenzó la interrelación de esas cualidades en el servicio al mercado.

1970		SIGLO XXI
COSTO	CALIDAD	COSTO CALIDAD DISPONIBILIDAD FLEXIBILIDAD
DISPONIBILIDAD	FLEXIBILIDAD	

Figura 5: Evolución de los cuatro cuadrantes.



En la década del '90 comenzaron a caer estas barreras en varias industrias. Hoy, a comienzos del siglo XXI, puedo pedir en algunos países un auto casi a medida; el color de la carrocería, el tapizado, detalles del interior y de confort, y distintas opciones del fabricante. Las empresas tienden a satisfacer las cambiantes y variadas necesidades de los consumidores (metodología QFD). Además intentan bajar el tiempo de respuesta y entregar los bienes y/o servicios, lo más rápido posible (Just in Time). Esto es, reducir los ciclos de venta, de fabricación, de entrega, de compras, de diseños y todo lo que implique tiempo en la Cadena de Abastecimiento (Supply Chain Management).

Esta "cadena" que comienza con la Demanda del mercado al Abastecimiento de materiales, reacciona desde el proveedor, continúa dentro de la empresa y finaliza con la entrega a los clientes, cumpliendo con calidad cada etapa para lograr un proceso eficiente y un excelente servicio al cliente (Calidad Total). Es la cadena de valor agregado de la empresa.

Cuando las empresas comienzan o continúan con Mejora-mento Continuo de Procesos y Justo a Tiempo, analizan los ciclos (procesos), que componen cada uno de los grandes ciclos de tiempo, que conforman la "cadena logística".

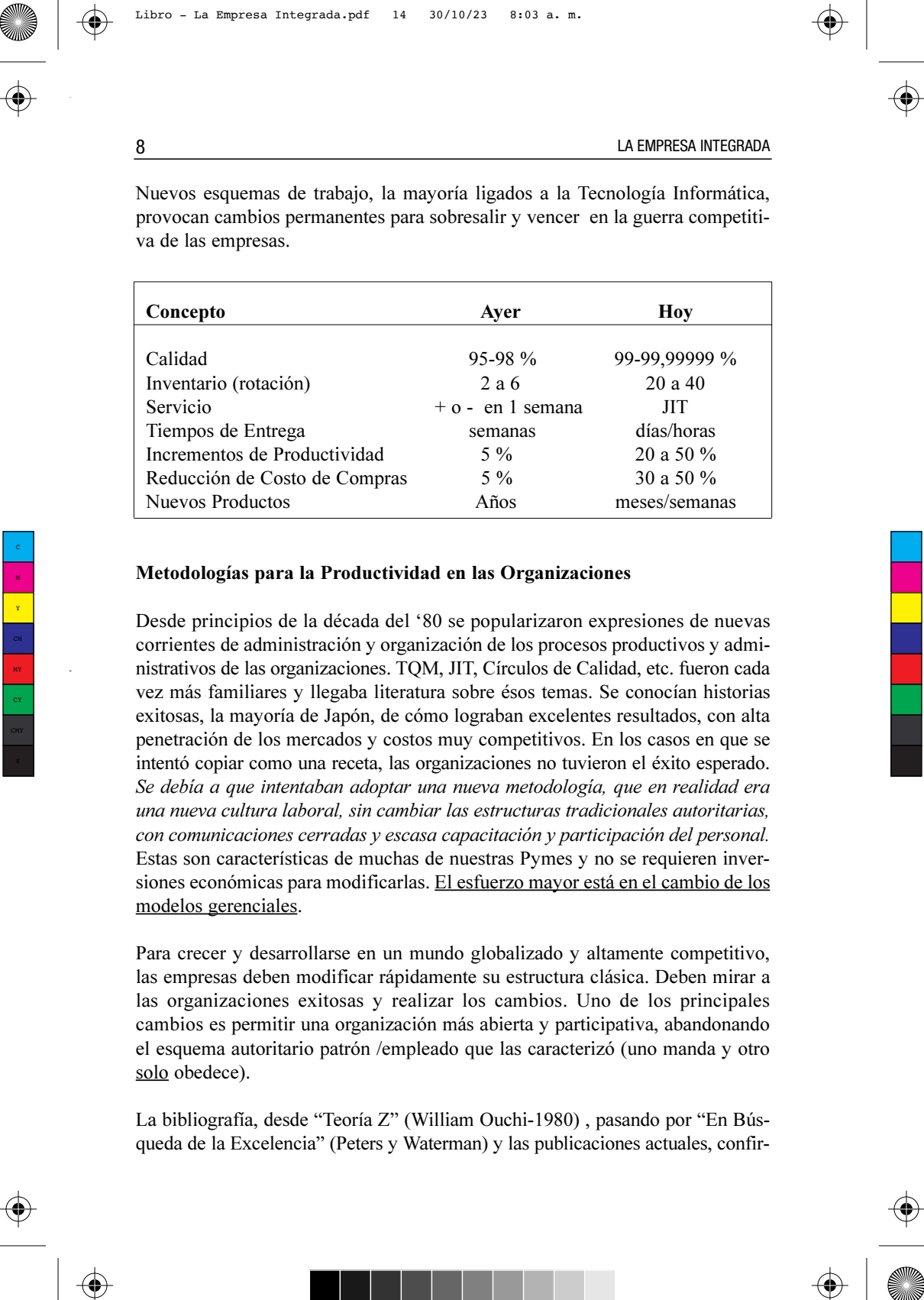
Lo que se busca es responder a exigencias del mercado y hacer frente a los competidores o generar barreras de ingreso al nicho que una empresa ataca.

Hoy el Cliente quiere: la mayor Calidad, al mínimo Costo, Disponibilidad del producto/servicio en el menor tiempo o al instante y Flexibilidad en las alternativas de funcionalidades y opciones.

Derivaciones de la expresión World Class Manufacturing, como Manufactura de Clase Mundial, Manufactura Competitiva, están revirtiendo parámetros que hace 10 años eran buenos y hoy son transitorios en el camino de "La Mejora Continua".

Figura 6: Cadena de Suministros

Fuente: Apics



Nuevos esquemas de trabajo, la mayoría ligados a la Tecnología Informática, provocan cambios permanentes para sobresalir y vencer en la guerra competitiva de las empresas.

Concepto	Ayer	Hoy
Calidad	95-98 %	99-99,99999 %
Inventario (rotación)	2 a 6	20 a 40
Servicio	+ o - en 1 semana	JIT
Tiempos de Entrega	semanas	días/horas
Incrementos de Productividad	5 %	20 a 50 %
Reducción de Costo de Compras	5 %	30 a 50 %
Nuevos Productos	Años	meses/semanas

Metodologías para la Productividad en las Organizaciones

Desde principios de la década del ‘80 se popularizaron expresiones de nuevas corrientes de administración y organización de los procesos productivos y administrativos de las organizaciones. TQM, JIT, Círculos de Calidad, etc. fueron cada vez más familiares y llegaba literatura sobre éstos temas. Se conocían historias exitosas, la mayoría de Japón, de cómo lograban excelentes resultados, con alta penetración de los mercados y costos muy competitivos. En los casos en que se intentó copiar como una receta, las organizaciones no tuvieron el éxito esperado. *Se debía a que intentaban adoptar una nueva metodología, que en realidad era una nueva cultura laboral, sin cambiar las estructuras tradicionales autoritarias, con comunicaciones cerradas y escasa capacitación y participación del personal.* Estas son características de muchas de nuestras Pymes y no se requieren inversiones económicas para modificarlas. El esfuerzo mayor está en el cambio de los modelos gerenciales.

Para crecer y desarrollarse en un mundo globalizado y altamente competitivo, las empresas deben modificar rápidamente su estructura clásica. Deben mirar a las organizaciones exitosas y realizar los cambios. Uno de los principales cambios es permitir una organización más abierta y participativa, abandonando el esquema autoritario patrón /empleado que las caracterizó (uno manda y otro solo obedece).

La bibliografía, desde “Teoría Z” (William Ouchi-1980) , pasando por “En Búsqueda de la Excelencia” (Peters y Waterman) y las publicaciones actuales, confir-

man la utilidad de esas metodologías.

Un modo de representar esta nueva manera de comunicarse dentro de la organización es mediante la transacción organizacional (Fig. 7), dando espacio a pensar y sugerir y alentando a que las comunicaciones sean en todos los sentidos y los comentarios puedan ir de abajo hacia arriba.

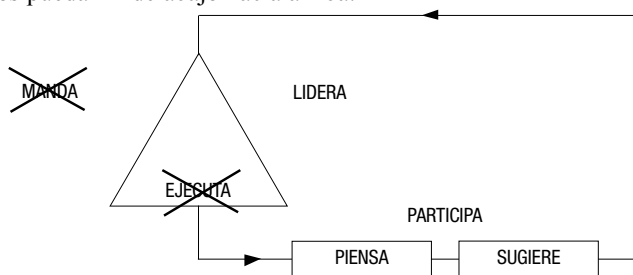


Figura 7: Transacción Organizacional

Para que estas nuevas formas de comunicarse y trabajar se mantengan, uno de los varios cambios a realizar, es el concepto del “error” y la actitud a tomar frente a los errores. Tradicionalmente, “el error” es lo que está mal y se debe castigar a quien lo comete y si se repite, el castigo debe ser mayor. Así se transforma la empresa en un “reino del terror” donde todos esconden los errores y si éstos aparecen son anónimos y se repiten eternamente. La organización los paga perdiendo tiempo, plata y hasta clientes. Esto es común en las empresas tradicionales, sean Pymes o no.

Si partimos de la siguiente definición, habremos dado un gran paso:

**“Un error es un hecho cuyos beneficios plenos
aún no se han volcado a tu favor”**

Ed Land (Polaroid)

Si mi empleado se equivoca, antes de culpar a alguien, debería preguntarme:

- 1 - le di bien las instrucciones para la tarea y me aseguré que las entendiera?
- 2 - está adecuadamente capacitado para realizarla?
- 3 - es idóneo para ese puesto?
- 4 - me equivoqué en la selección?
- 5 - no detecté sus habilidades para otro puesto?

Recordemos que “el reino del terror” sólo aumenta los costos de las empresas. La rotación del personal es uno de los costos mas altos.

Respetar la dignidad de una persona, respetar su creatividad, su pensamiento, sus



conocimientos, su experiencia y hasta sus errores es “respetar a la persona”. El respeto es la base de la Calidad y de las relaciones interpersonales sobre las que se asientan las Nuevas Metodologías de trabajo. *Los errores son oportunidades de mejora.*

ERP, Calidad Total, Reingeniería, Benchmarking, La Voz del Cliente, Justo a Tiempo, Tecnología de Grupo, CIM, ...estas formas de trabajo con nombres propios, con “carteles” que las diferencian, crean un poco de confusión. Tal vez, debido a la necesidad de las empresas de realizar cambios rápidos, el “marketing de las metodologías” no contribuyó a mostrar sus interrelaciones. Desde la década del ‘80 se habló de cada una de estas formas como si fueran independientes.

En el camino a la eficiencia, no es una u otra metodología; hay que tomar de cada una de ellas lo que la empresa necesite para ser más competitiva. Tengamos presente que cualquier empresa en nuestro país, está compitiendo con empresas de países que lideran los mercados, justamente por que aplican las metodologías mencionadas y un liderazgo empresario con gerencias participativas.

Las denominadas Nuevas Metodologías

Desde mediados de ‘80 nos vimos inundados de acrónimos que nos mostraban distintas soluciones a los problemas que la mayor competitividad exigía a las empresas, tales como:

MRP, ERP, KAN-BAN, MES, TOC, MPS, KAIZEN, MRP II, CRP, FCS, TQM, DRP, CIM, JIT, GT, EDI, QFD, APS

Más adelante veremos qué aportan cada uno de ellos, cómo se relacionan y la importancia de aplicarlos en forma integrada para que la empresa logre resultados eficientes.

Visión, Misión, Planeamiento Estratégico y las metodologías de productividad

A modo de introducción mencionaremos la relación de la visión, misión y estrategias, con las herramientas para la productividad de la empresa y su relación con la estrategia de la organización. No es intención abarcar estos temas, que están fuera del objetivo de esta obra.

A modo de un panorama general podemos decir que las empresas actúan en un determinado entorno - *contexto* -, definen el foco de su negocio - *misión* - y crean la - *visión* - que permite generar los planes para llegar a dónde desean



posicionar a la empresa. Para recorrer el camino al objetivo se necesitan recursos - *herramientas* -

**“Nuestra invencibilidad depende de nosotros;
la vulnerabilidad del enemigo depende de él”**

Sun Tzu

La visión es donde la empresa aspira a posicionarse, es la imagen de lo deseado a largo plazo. Pero más importante que la visión de una persona, como una idea, es la visión compartida en la organización. Es más que una idea, es una fuerza que integra a las personas de una organización, son imágenes compartidas para el logro de una aspiración común.

“una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía de ellos, sino la nuestra....”.

“No hay organización inteligente sin visión compartida”

(Peter Senge)

La Misión es lo que la empresa realiza para satisfacer las necesidades del mercado y de los integrantes de la empresa, en correspondencia con sus recursos y habilidades de negocio. Hoy el servicio al cliente y los servicios a la comunidad aparecen más frecuentemente en la misión de las empresas.

La estrategia es el trayecto óptimo para el logro de un objetivo; podemos entenderlo como un proceso que consiste en una serie de hipótesis sobre relaciones **causa y efecto**. Una parte esencial de toda estrategia es un pronóstico del contexto futuro.

Podemos partir de un sencillo modelo, que contiene estadios y procesos fundamentales para toda organización.

Estado Deseado
VISIÓN
Misión + Objetivos

Planeamiento Estratégico
QUÉ ?

Herramientas
CÓMO ?

Estado Actual
MISIÓN

El Qué hacer? es la estrategia y las herramientas permitirán el Cómo hacerlo? para llevarlo a la acción.

Los libros a lo sumo pueden decir qué herramientas conviene utilizar;



El “Cómo se deben utilizar”, dependerá de varios factores: empresa, contexto, visión, gerenciamiento, cultura, recursos, tiempo, mercado, competencia,

Sobre Estrategia, hay cientos de definiciones y libros sobre el tema, para simplificar podríamos decir que:

“si tengo certeza de lo que va a suceder; elaboro un plan para enfrentarlo, pero *cuando tengo incertidumbre, elaboro una estrategia. Las estrategias siempre están rodeadas de incertidumbre*”.

El Planeamiento Estratégico incluye todas las actividades que conducen al desarrollo de una clara misión de la organización, y al logro de sus objetivos.

“El objeto de la estrategia es provocar las condiciones más favorables para uno, evaluando el momento más adecuado para atacar o retroceder, con una correcta evaluación de los compromisos que implica” . Kenichi Ohmae

“La Mente del Estratega”

Como en toda acción podemos hablar de Planificación de la Estrategia y su Implantación.

Planificamos :

los Productos y Servicios que ofreceremos (*qué haremos?*)

Los mercados y Clientes a satisfacer (*para quién?*)

Ventajas Competitivas (*por qué nos compraran los clientes?*)

Definición de prioridades de Mercado y del Producto (*dónde haremos foco?*)

El Plan Estratégico del Negocio es el que guiará los planes.

**“El éxito de la empresa es la compatibilidad
entre el contexto y la estrategia”**

Alberto Levy

En forma simplificada podemos relacionar la Estrategia Corporativa con las Estrategias de Manufactura y de Comercialización.

Es decir, los planes que tenga la organización para llevar a cabo sus objetivos y al mismo tiempo realizar la visión, deberán estar sincronizados con las estrategias de manufactura, de comercialización (marketing y ventas), de investigación y desarrollo, de recursos humanos y la estrategia de finanzas (fig. 8).

Varias de esas herramientas que llevan la estrategia a la acción, son las metodologías y filosofías de calidad, productividad, servicio al cliente y el soporte informático que veremos más adelante. No obstante mencionaremos algunas de las características de estas metodologías.



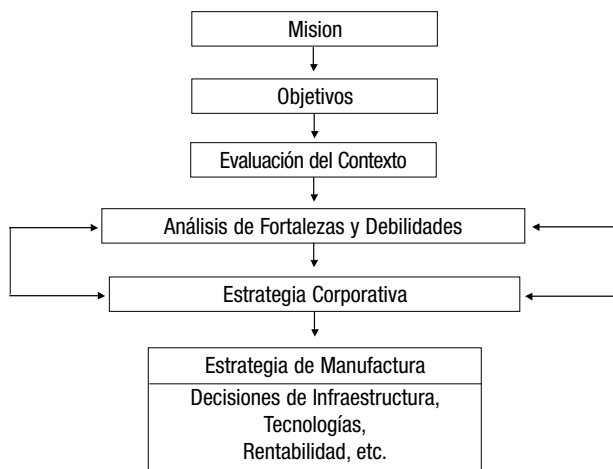


Figura 8: Estrategia Corporativa

Fuente: APICS Sistemas y Tecnologías - Curso de Certificación CPIM

Características de las metodologías y filosofías de trabajo

Calidad Total (TQM)

El concepto de Calidad fue evolucionando desde la Inspección clásica de los trabajos, hasta la filosofía de la Calidad Total, que abarca desde la relación con los proveedores hasta la relación con los Clientes.

Podemos diferenciar tres estadios en la evolución de la Calidad:

1 – Departamento de Inspección de la Calidad. Se revisa el producto una vez terminado totalmente. La reparación de los errores es muy costosa.

2 – Círculos de Calidad. Se aplicaron primero en áreas de producción para asegurar que los componentes fueran de la mejor calidad y así aumentar la calidad final del producto.

3 – Calidad Total. Es entender al negocio como una cadena que va desde el abastecimiento, la fabricación, la facturación, hasta la entrega y el servicio posventa y todos los demás servicios que soportan la actividad de la empresa. En toda área de la empresa se agrega calidad en el producto o servicio que se entrega al cliente. Es tan importante que el producto tenga calidad, como que la facturación sea correcta y hasta el empaque llegue en buen estado al cliente. Es Calidad Total porque se cumple en todas las áreas de dentro y fuera de la empresa, relacionada con la misión de la organización (ver Calidad Total TQM).



Justo a Tiempo (JIT)

Es una filosofía de trabajo para lograr una significativa reducción de todo lo que es desperdicio de recursos en el proceso total del negocio, como son:

Demoras y esperas tanto en la planificación como en la ejecución de las tareas.

Movimientos innecesarios al ejecutar operaciones.

Transporte innecesario de materiales, materias primas, producto en proceso y terminado.

Retrabajos por tareas mal ejecutadas.

Exceso de inventario, como protección de mala planeación o incertidumbre por desconocimiento del contexto. Cubre las malas políticas.

El JIT fue difundido por Japón, aunque las ideas básicas fueron tomadas de los Estados Unidos (ver Capítulo 5: JIT).

Planificación de los Recursos de la Empresa (ERP)

Es un sistema de gestión que, utilizando computadoras y sistemas informáticos, permite integrar toda la organización mediante la información de los diferentes sectores de la empresa, como son: Abastecimiento, Desarrollo de Productos, Producción, Administración, Comercialización, Mantenimiento, Distribución. El objetivo es planificar todos los recursos necesarios para la ejecución de los procesos tendientes a satisfacer los requerimientos del Cliente y los objetivos del negocio. En el mercado se conoce por Sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning). Normalmente, lo más dificultoso es la implantación, debido a que ocasiona cambios culturales en la manera de trabajar y en la necesidad de integrar la información (ver Capítulo 7: Sistemas para la Gestión de Empresas).

Reingeniería

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento tales como costos, calidad, servicios y respuesta al cliente.

En realidad, el rediseño siempre existió y las empresas que tienen varias décadas han hecho reingeniería a lo largo de su existencia para permanecer en el mercado. La Reingeniería es un gran cambio en un lapso breve, que siempre debe ser seguido de procesos de Mejora Continua (que son pequeñas mejoras en forma permanente), para que los cambios perduren.

Los sistemas informáticos son la base de la reingeniería de negocios (ver Apéndice de Reingeniería).

Benchmarking

Es un proceso continuo y sistemático para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas por representar las mejores prácticas. El objetivo es tener modelos para desarrollar y mejorar la organización.





Las empresas tratan de adaptar (no copiar), modelos de empresas exitosas, generalmente de su rubro, que puede ser de un competidor. Pero también pueden tomar ideas de empresas de otros rubros. Por ejemplo, una empresa de alimentos puede tomar ideas de distribución de productos, de una empresa de servicios o de una farmacéutica.

Despliegue de la Calidad en la Empresa QFD – Quality Function Deployment

Es un proceso estructurado de planeamiento estratégico de satisfacción total del cliente. Permite comprender las necesidades del cliente y transformarlas en características del producto o servicio. Intervienen todos los sectores de la empresa. La matriz y sus componentes se conocen también como “La Casa de la Calidad” (ver QFD en Capítulo 4: Calidad Total).

Teoría de las Restricciones y Procesos del Pensamiento

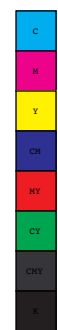
En sus orígenes, la Teoría de las Restricciones (TOC – Theory of Constraints) se centraba en las restricciones físicas de las empresas: capacidad de máquinas, dinero, stock de materias primas o espacio físico. Con el tiempo se focalizó en las restricciones no físicas, como son las políticas con el personal, el tipo de gerenciamiento, el proceso de toma de decisiones,...(Procesos del Pensamiento). Estos temas están desarrollados por su autor Eliyahu Goldratt en libros reconocidos como “La Meta”, “La Carrera”, “No es suerte” y varios libros más (ver TOC - Teoría de las Restricciones).

Qué tienen en común estas nuevas Metodologías

Todas estas metodologías requieren un gran esfuerzo de implantación, debido a que provocan un cambio cultural en la organización, una manera más dinámica de coordinar ideas y esfuerzos. Todas las personas de estas organizaciones ven afectadas su forma de trabajar, su forma de comunicarse y de compartir la información. “El respeto hacia el otro, al siguiente en mi cadena de proceso y de información, es mayor. Tengo que comprender más y mejor qué necesitan los que me rodean” (ver Parte I - Trabajo en equipo y Liderazgo).

Estas metodologías demandan:

- 1 - Gran interacción entre distintos sectores.
- 2 - Mayor autonomía en las tareas.
- 3 - Mayor responsabilidad en la ejecución.
- 4 - Aporte de ideas para mejorar el proceso.
- 5 - Participación directa en el control del proceso.
- 6 - Permiso para innovar y cometer errores.
- 7 - Mayor rapidez en la toma de decisiones.



Por esto, comenzamos en la Parte 1 con los Recursos Humanos de la empresa.
“La integración de las metodologías y un gerenciamiento participativo de los recursos humanos aumenta la productividad”

Acción:
Qué metodología considera que puede aplicar, y en que áreas?
TQM en.....
JIT en.....
ERP en
Mejora Continua en
Otras en

Permite “los errores” en su organización? Nada.....poco.....adecuado.....
Que puede hacer para que el personal colabore con las “oportunidades de negocio”?
Cuánto le está costando que no se lo informen?
No se lo informan por desconocimiento o por temor a un castigo?
El castigo le hace ganar o perder dinero?

Bibliografía

Apics Courses - Systems and Technologies
Belohlavek, Pedro “Arqueología del Futuro- El Pensamiento Estratégico-”, 1996
Hill, Terry Irwin “Manufacturing Strategy”, Richard D. Irwin,1994
Levy, Alberto, “Estrategia Competitiva”, Ediciones Macchi, 1983
Mather Hal , Prentice Hall, “Competitive Manufacturing”, 1988
“Ohmae, Kenichi Penguin Group, The Mind of the Strategist”, 1982
Ouchi, William “Teoría Z”
Peters, Thomas; Waterman, Robert, “En Búsqueda de la Excelencia” Editorial Atlántida, 1982
Rummler, Geary A. and Alan P. Brache, Jossey-Bass, “Improving Performance”, 1990
Yavitz, Boris and William H. Newman, “Strategy in Action”, 1992, The Free Press



Parte 1:

Liderazgo, Trabajo en Equipo y herramientas para el desarrollo de los Recursos Humanos

