

Proceso de mejoramiento continuo y calidad total en Unión de Cervecerías Peruanas Baekus y Johnston S.A.

José del Carmen Cruzado Moreno

Ingeniero en Industrias por la Universidad de Lima
Miembro de la American Society for Quality (Estados Unidos)
Especialista en el área de Apoyo al Proceso de Calidad en la empresa Unión de
Cervecerías Peruanas Baekus y Johnston S.A.

En julio de 1984 se inició en las empresas de la Corporación
Peruana el proceso de cambio más ambicioso que cualquier negocio
del país se hubiera propuesto: el Proceso de Mejoramiento
Continuo y Calidad Total (PACCT).

Este proceso fue iniciado por la alta dirección de la corporación,
haciéndose en su ejecución una constante acción al cambio, tal
como dice su filosofía: "Siempre Directo. Siempre Mejor. Empresa que
no cambia, no vive... siempre plus en tous sens".

El proceso se inició en las áreas más críticas de la
operación y, con el fin de asegurar su implementación,
progresivamente a un ritmo más alto, un número de miembros de
la corporación, constituyendo el PACCT, con la colaboración de
la experimentada consultoría externa, la Helix TQC.
Con la finalidad de facilitar la implementación en una de las
empresas, se degradó el proceso del PACCT en la División de
Cervecerías Peruanas Baekus y Johnston S.A.

Proceso de mejoramiento continuo y calidad total en Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.

José del Carmen Cruzado Moreno

Ingeniero industrial por la Universidad de Lima.

Miembro de la American Society for Quality (Estados Unidos).

Ingeniero industrial del Área de Apoyo al Proceso de Calidad en la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.

En julio de 1992 se inició en las empresas de la Corporación Backus el proceso de cambio más ambicioso que empresa alguna del país se hubiese propuesto: el Proceso de Mejoramiento Continuo y Calidad Total (PMCT).

Este proceso fue iniciado por la alta dirección de la corporación, basándose en su convicción permanente hacia el cambio, tal como decía su fundador, Ricardo Bentín Mujica: "Empresa que no cambia no crece....empresa que no crece muere".

El proceso se inició en los niveles más altos de la organización y, por efectos de cascada, fue involucrando progresivamente a un cada vez mayor número de miembros de la corporación, contándose para ello con la valiosa asesoría de la experimentada consultora extranjera Holos TQC.

Con la finalidad de focalizar la disertación en una única empresa, se describirá la evolución del PMCT en la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.

Misión de la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A. (UCP-BJ)

UCP-BJ se compone de cinco plantas cerveceras nombradas según su lugar de ubicación física: Planta Rímac, Planta Ate, Planta Callao, Planta Motupe y Planta Trujillo; con una capacidad de producción de más de ocho millones de hectolitros de cerveza. En todas estas plantas se trabaja el Proceso de Mejoramiento y Calidad Total (PMCT) bajo el mismo enfoque y ritmo, en pos de cumplir con la misión de la empresa, como es:

- Producir y comercializar bienes y servicios de óptima calidad, prioritariamente dirigidos al sector de bebidas y alimentos tanto para el mercado local como al de exportación.
- Buscar la satisfacción de las necesidades reales de los consumidores.
- Generar un proceso continuo de cambio, para mantener unidades productivas, modernas, eficientes, rentables y competitivas a nivel mundial.
- Contribuir al desarrollo del país.

Con la finalidad de expresar su compromiso con la calidad y difundir una única definición de ésta entre su personal, la empresa la ha definido de la siguiente manera: "Calidad es proveer a nuestros clientes de productos y servicios que los satisfagan totalmente e incluso superen sus requerimientos al más bajo costo posible".

Esta política se sustenta en el cumplimiento de los siguientes siete principios de calidad:

1. El cliente es el guía del negocio.
2. El recurso humano es el capital fundamental de la empresa.
3. Los proveedores deben ser vistos como parte integrante de nuestro sistema de trabajo.
4. Todo puede y debe ser mejorado continuamente.
5. Atacar las causas en su raíz.
6. Las decisiones deben ser tomadas en base a hechos y datos analizados estadísticamente.
7. Los gerentes y jefes deben ser líderes, maestros y modelos.

Primera fase del PMCT

El objetivo del primer año del PMCT fue el *aprendizaje*, en el cual se cimentaron las bases para un proceso de cambio irreversible.

Para ello se desarrollaron, entre otras, las siguientes actividades:

- Definición de la estructura de planificación y seguimiento al PMCT
- Capacitación de la alta gerencia y gerencia media en los conceptos básicos, pasos, técnicas y herramientas para el proceso de mejoramiento continuo.
- Se realizaron muchos proyectos de mejoras funcionales en torno al mejoramiento de la calidad de productos y servicios, así como del uso de los recursos.
- Se desarrolló la capacidad de coordinación de los esfuerzos de cambio así como de facilitación de los mismos.

Segunda fase del PMCT

El objetivo del segundo año del PMCT fue lograr el *mayor impacto*, con el cual se buscó mejorar los resultados de los proyectos realizados:

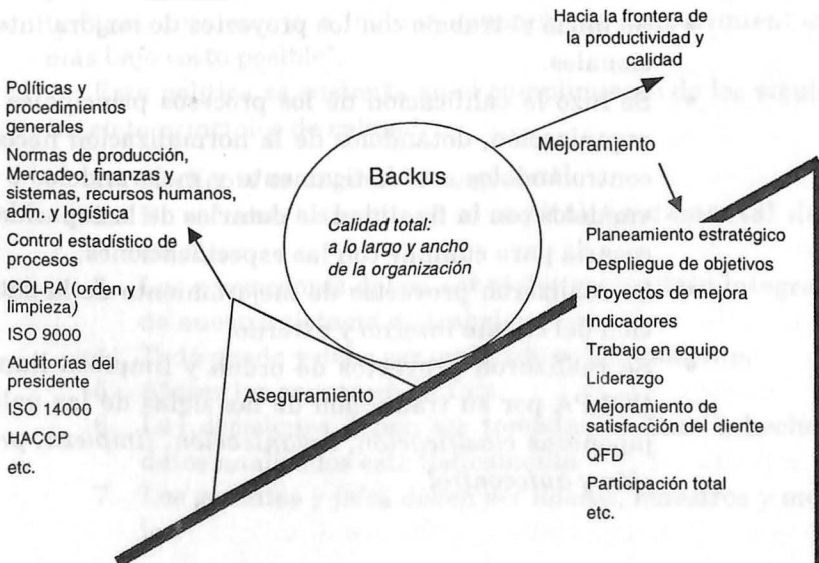
- Se inició el trabajo con los proyectos de mejora interfuncionales.
- Se hizo la calificación de los procesos principales de la organización, dotándolos de la normalización necesaria, controlándolos estadísticamente y mejorándolos o innovándolos con la finalidad de dotarlos de la capacidad necesaria para cumplir con las especificaciones.
- Se realizaron proyectos de mejoramiento de la satisfacción del cliente interno y externo.
- Se realizaron proyectos de orden y limpieza llamados COLPA por su traducción de las siglas de las palabras japonesas *clasificación, organización, limpieza, prevención y autocontrol*.

Tercera fase del PMCT

Ésta es la etapa en la que nos encontramos actualmente, y en la que siempre buscaremos estar. Corresponde a la del mejoramiento continuo y permanente de todo. En esta fase todos los miembros de la empresa se encuentran mejorando, innovando y asegurando todo, es decir *calidad total a lo largo y ancho de la organización*.

Se inició mediante las siguientes actividades:

- Implantación de un sistema de aseguramiento de calidad, con la finalidad de continuar manteniendo los logros alcanzados en el PMCT; para ello orientamos nuestro trabajo en función de las normas ISO de la serie 9000, Control Estadístico de Procesos, etc.
- Implementación del Programa de Mantenimiento Productivo Total.
- Se culminó el involucramiento del personal al incluir al nivel jerárquico restante –nivel operario– en el Sistema de Participación Total.
- Implementación de los nuevos enfoques de recursos humanos en la organización.
- Se iniciaron los proyectos de innovación de productos, procesos y estructuras (también conocidos como reingeniería).



Los siete aspectos del PMCT

El PMCT se orienta por la guía para la excelencia empresarial Malcolm Baldrige, adaptada al caso Backus. Se sustenta en siete aspectos:

1. Liderazgo

Se focaliza en la forma como la gerencia demuestra su compromiso e involucramiento con el proceso de cambio, así como el rol de la empresa y la gerencia en la comunidad y su contribución social.

2. Planificación estratégica y despliegue de objetivos

Se refiere a los procesos y mecanismos para definir la estrategia del negocio y los planes de acción, teniendo en cuenta las principales influencias en el mismo así como los mecanismos para desplegar las acciones y proyectos de mejora e innovación.

3. Focalización en el mercado y los clientes

Evalúa los sistemas, procesos y mecanismos con que cuenta la empresa para dar cuenta plenamente del primer principio *el cliente es el guía del negocio*.

4. Información e indicadores

Se focaliza en el tipo de información e indicadores que maneja la empresa para dar soporte a los procesos de ésta y a la administración de los mismos.

5. Recursos humanos (RR. HH.) y organización

Se refiere a las políticas, sistemas y procesos para capacitar y motivar a todo el personal, con el fin de lograr desarrollar y usar todo su potencial y así brindar su mejor contribución a los objetivos de la empresa.

6. Gestión de procesos claves y de soporte

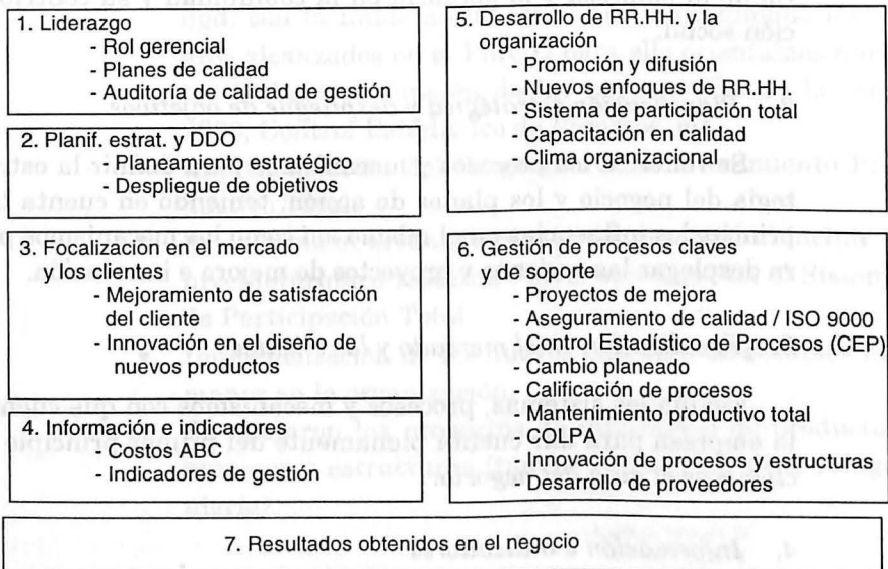
Se focaliza en las actividades de normalización, mejora e innovación de los procesos claves y de soporte de la empresa.

7. Resultados obtenidos del negocio

Se focaliza en alcanzar los resultados en áreas claves de la empresa y su comparación con la competencia.

Para ejemplificar el tipo de programas con los cuales trabajamos en nuestro modelo de gestión empresarial, a continuación se presentan una serie de cuadros explicativos conteniendo algunos de los programas usados en cada aspecto.

Nuestro modelo



Logros del PMCT

Los logros del PMCT se pueden resumir en cinco grandes agrupaciones:

- a. *Uso de recursos*: Se alcanzaron significativos ahorros mediante la reducción de costos por uso de recursos, manteniendo o mejorando los niveles esperados.
- b. *Calidad de producto/servicio*: Se mejoraron los atributos de los productos o servicios que los clientes externos e internos valoraban, alcanzándose una mayor satisfacción de los mismos.
- c. *Calidad de vida en el trabajo*: Se involucró a todo el personal en el proceso de cambio, alcanzándose una alta motivación y participación del mismo.

- d. *Gestión empresarial*: Se alcanzaron niveles de clase mundial en el desempeño de muchos de los indicadores de gestión empresarial.
- e. *Certificaciones internacionales*: Se certificaron las plantas Rímac, Ate y Motupe con las normas ISO 9002.

Éxito empresarial

La elección del modelo de gestión correcto es sumamente importante para que la calidad se transforme en una verdadera herramienta para el éxito empresarial, caracterizado por desempeños excelentes en los indicadores clave de resultados.

Resultados y éxito empresarial

- Resultados en satisfacción de los clientes.
- Resultados en la posición en el mercado.
- Resultados económicos.
- Resultados operacionales.
- Resultados en personal.
- Resultados en proveedores.

La mala elección del modelo de gestión suele tener su causa en la desinformación, lo que puede conducir a creer que:

- Las normas ISO 9000 nos permiten alcanzar por sí solas la calidad total, olvidando que sólo nos permitirán garantizar que la calidad del producto se mantendrá uniforme en el tiempo. Un sistema de aseguramiento de calidad, como el propugnado por ISO, no debería implementarse de manera aislada, sino como parte de un esfuerzo integral orientado a incorporar la calidad total en todas las funciones desarrolladas por la organización.

En una investigación reciente hecha en Brasil por la Asociación Latinoamericana de Calidad, se preguntaba de qué manera contribuía la certificación ISO 9000 al desempeño de la organización. La conclusión a que llegaban después del estudio es que usualmente el empresario cree que la norma ISO 9000 permite un buen control de gestión; los hechos demostraron que cada una de

las organizaciones que participaron en el estudio, y que estaban certificadas bajo dichas normas, mostraron evidencias de que estaban dañando su desempeño económico. En cada una de las empresas encontraron evidencias de suboptimización, a través de la incorporación de actividades inapropiadas —“haciendo las cosas bien” según la norma—, lo cual no necesariamente es lo correcto en concordancia con las necesidades de los clientes y el negocio.

- El objetivo de la implementación de círculos de calidad es alcanzar la calidad total, olvidándose de que los esfuerzos del personal deben estar alineados con los objetivos de la empresa. Vale la pena señalar que el número de círculos de calidad no es ni debe ser una medida del nivel de calidad de una empresa, porque, a diferencia de lo que usualmente se piensa, la creación de círculos de calidad debe ser la última etapa de desarrollo de un proceso de cambio organizacional, pues los niveles superiores deben estar plenamente involucrados y los mecanismos de soporte creados para que los mismos perduren en el tiempo. Un error muy común en las empresas es iniciar el trabajo por círculos de calidad, pensando que eso es lo primero que hay que hacer para alcanzar la calidad total, o peor aún, que es lo único que hay que hacer, olvidando que los círculos son una herramienta más de gestión entre las múltiples herramientas que tiene disponible la gerencia de las empresas en su búsqueda de la calidad total.
- La reingeniería u otras herramientas reemplazan un proceso de mejoramiento continuo, sin considerar que estas herramientas no son más que una pequeña parte de un proceso integral de cambio en la gestión empresarial. Ningún programa o herramienta puede sustraerse del sistema empresarial en el cual se encuentra inmersa. Esta concepción está refrendada por los conceptos del conocido gurú empresarial James Champy vertidos en su libro *Reingeniería en la gerencia* (Bogotá: Editorial Norma, 1995), en el cual sustenta este enfoque.

En nuestro país las empresas podrán mantenerse prósperas, en un mercado que se encuentra cada vez más globalizado y altamente competitivo, siempre y cuando:

- Comprendan y trabajen para que el día a día de todo el personal de la empresa sea la búsqueda permanente de la calidad de gestión y sus resultados a lo largo y ancho de la organización.
- Esta búsqueda la realicen adaptando su modelo de gestión empresarial a alguno de los modelos integradores exitosos (ejemplo: Malcolm Baldrige, Premio Deming, etc.) y que la elección del modelo sea realizada correctamente.
- Sepan en qué momento y en qué parte del modelo de gestión utilizar las diversas técnicas y herramientas que se tienen disponibles (ISO 9000, círculos de calidad, reingeniería, control estadístico de procesos, etc.), dándoles su justa importancia y evitando considerar a alguna de ellas como "la herramienta", sin dejarse llevar por ninguna corriente o moda existente.

En ese sentido, la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A., es un buen ejemplo de que las empresas comprometidas con el cambio, el mejoramiento continuo, la calidad de gestión y sus resultados, han nacido para liderar y perdurar.