

# *Finanzas y procesos de mejoramiento de calidad liderados por el ingeniero industrial*

---

Augusto Cáceres Rosell

Magister en Administración de Negocios – ESAN. Licenciado en Ingeniería Industrial –  
Universidad de Lima. Gerente central de Administración y Finanzas de BASA.

---

## *Introducción*

El principal objetivo de una empresa es satisfacer con calidad las necesidades de sus clientes, sin descuidar su viabilidad económica, es decir, incrementar la utilidad y lograr un crecimiento adecuado, a través de la creación de valor. El ingeniero industrial, por su preparación académica y por la amplitud de su campo de acción, está perfectamente capacitado para alcanzar el cumplimiento de este objetivo.

## *Procesos de mejoramiento de la calidad para crear valor*

Las compañías, hoy en día, están orientándose cada vez más hacia los procesos de mejora organizacional, con el empleo de técnicas desarrolladas en gran

parte por ingenieros industriales, como son: *TQPM* (Total Productivity Quality Management); *Resizing* (redimensionar procesos de reestructuración y reconversión para mejorar su competitividad); *Benchmarking* (análisis que compara a nuestras empresas con la mejor práctica del líder, para estudiar su posible asimilación o integración en nuestros objetivos y planes de mejora); *Reengineering* (volver a empezar en lugar de perfeccionar lo existente); *Empowerment* (incrementar el poder en el conjunto de todos los trabajadores con vistas a estimular sus iniciativas); *Learning Organization* (revisar nuestra forma de pensar dentro de la organización y cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente) y *Management Skills* (facilitar la puesta en práctica de las nuevas orientaciones).

Estamos asistiendo a la evolución de la organización por funciones y tareas a otra basada en la polivalencia, que permita el máximo aprovechamiento de las capacidades del individuo y facilite la movilidad funcional. Que haga funcionar mejor a los equipos y permita el cumplimiento de los objetivos de la organización (incrementar la utilidad y crecer a través de la creación del valor), basada en los procesos. En consecuencia, las habilidades de gestión del ingeniero industrial están insertas en los conceptos anteriores como: Calidad Total y Reingeniería.

Hoy, reingeniería es un término común y se escucha a diario. No en vano es un sistema considerado como la mayor revolución del mundo corporativo contemporáneo. En todo el mundo son muchas las empresas que iniciaron la tarea de reorganizarse en torno a sus procesos en lugar de hacerlo en torno a sus antiguas estructuras. En el Perú, también son varias las empresas comprometidas con la reingeniería, y que ahora son más eficientes.

Así, también, la calidad total busca el mejoramiento continuo de procesos, evitando que la empresa sufra cambios drásticos cada cierto tiempo. Esto permite hacer diagnósticos y pequeños ajustes permanentes, estableciendo de esta manera un proceso dinámico que se transforma en una verdadera "cultura" y alto desempeño y eficiencia a través del tiempo. En el Perú son cada vez más el número de organizaciones que viven esta cultura filosófica de calidad total.

### *Actuación del ingeniero industrial a través del área financiera*

En una organización debemos tener muy claro el concepto de la utilización de todas las técnicas para lograr mejoras, y que las mismas no solamente estén orientados a:

- Incrementar la productividad.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Mejorar la calidad.
- Obtener una mayor participación de mercado.
- Lograr la supervivencia.
- Reducir los costos.
- Capacitar al personal.
- Sistematizar a la empresa.

La organización debe ganar dinero hoy, mañana y siempre, y se tiene muy claro que este dinero se logra a través de la venta de productos terminados. Esto se consigue no sólo a través del personal entrenado con productos de calidad, con uso suficiente de materiales, con desarrollo tecnológico, y plena satisfacción de clientes; es necesario, además, que el ingeniero industrial especializado en finanzas esté siempre:

- Incrementando el retorno sobre la inversión.
- Incrementando las utilidades netas.
- Incrementando el flujo en efectivo.
- Incrementando el valor de la empresa.
- Incrementando el poder de apalancamiento financiero.

Lo traducimos en términos operativos:

- Reduciendo los inventarios de materias primas, suministros y productos en proceso.
- Reduciendo los inventarios de productos terminados.
- Reduciendo los costos y gastos de operación.
- Incrementando la velocidad que genera el dinero a través de las ventas.
- Mejorando los procesos de administración, producción, ventas, distribución, cobranzas, finanzas y logística.
- Aprovechando las oportunidades.
- Fortaleciendo los vínculos comerciales con el sistema financiero.

### *Aplicación y control*

Antes de la aplicación de los procesos de mejora de la calidad para crear valor, debemos hacernos las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cómo se van a controlar y dar preferencia a los procesos de mejoramiento?
- ¿Cómo se van a poder determinar los procesos de mejora que están contribuyendo a lograr los objetivos propuestos, de incrementar las utilidades, crecimiento, y creación de valor en la empresa?
- ¿Cómo vamos a determinar sus desviaciones?

Las respuestas se dan a través de los indicadores de gestión de la organización que representan el sistema de información y permiten gerenciar la productividad y la calidad, es decir, el sistema que debe nutrir de información útil para emprender las acciones tendientes a mejorar la utilidad, crecimiento y creación de valor en la organización.

### *Indices de gestión*

Un sistema de índices debe suministrar al ingeniero industrial la siguiente información:

- Información sobre el valor que toman los diversos indicadores de rentabilidad, gestión, productividad, y calidad, y su comportamiento en el tiempo.
- Información que permita evaluar y comparar el comportamiento de la rentabilidad, gestión, productividad y calidad real, con los valores potenciales que deberán ser alcanzados dentro de la organización.
- Información que permita orientar las decisiones dirigidas a aumentar la rentabilidad, gestión, productividad y la calidad y así evaluar la eficacia de dichas decisiones.
- Información sobre productividad que incorpore a la planificación factores estratégicos de la organización, tales como: precios, costos, tasas de operación, nuevas inversiones, tasa salarial, rentabilidad y beneficios.

Es recomendable que esta actividad de definición y desarrollo de los indicadores de gestión para mejorar la rentabilidad, gestión, productividad y la calidad sea calificada como

prioritaria por la alta dirección de la empresa, y se constituya un grupo de trabajo liderado por un ingeniero industrial, de preferencia, encargado de definir y desarrollar dichos indicadores.

### Conclusiones

Para mejorar la calidad se debe gerenciar. Para gerenciar efectivamente se debe controlar; para controlar consistentemente, debe medirse; para medir válidamente, se debe definir; para definir con precisión, se debe cuantificar. Solamente así lograremos alcanzar los objetivos de incrementar las utilidades, crecer sostenidamente y crear valor en la organización. Para esto es además fundamental la participación activa y permanente del ingeniero industrial con especialidad en el área financiera, en el planeamiento, ejecución, medición y control del plan maestro de las empresas en el Perú.

## Bibliografía

Campoverde Ayres, José

*Visión de un líder. Calidad Total.* Lima-Perú, 1993.

Drucker, Peter

*La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas.* USA, 1992.

Ezey M. Dar-El

*Productivity improvement: Employee Involvement and Gainsharing Plans.* Israel, 1991.

Hammer, G. Michael; Champhy, James

*Reengineering the Corporation, a manifest for Business Revolution.* USA, 1990.

Hirata Okamoto, Ricardo

*Gestión moderna y motivación para la calidad.* Lima-Perú, 1993.

Ishikawa, Kaoru

*¿Qué es el control total de calidad? Modalidades japonesas.* Tokio-Japón, 1990.