

¿Cómo controlamos nuestros procesos?

Gestionando la producción a través de indicadores

Luis Bustamante Asesor-consultor ATDL, sede Lima, Perú, mayo 2008

Se inició el trabajo que noviembre pasado durante la XXIV la Asamblea Anual de ATDL en la ciudad de Asunción, surgiera la iniciativa de investigar el manejo de ciertos indicadores de producción y qué estaban haciendo los periódicos para poder utilizar los mismo en la gestión del negocio.



Enrique Leonían de Clarín nos recibió cordialmente.

Domingo 4 de mayo muy temprano de madrugada dirigiéndome al aeropuerto de Lima para tomar el vuelo con rumbo a Buenos Aires con una matadora escala en Santiago para reunirme con Enrique Leonían responsable de Operaciones del diario Clarín de Argentina. No era nuevo el trabajo ya que hace un par de meses, reunidos en Guayaquil con Tomas Hanisch de Granasa se había levantado por primera vez la recopilación de indicadores que manejaba la empresa para controlar sus procesos en producción.

Enrique muy amable nos comentó de un inicio cómo se venía presentando el negocio para el grupo Clarín y las expectativas motivadoras de crecimiento en parte explicadas por la diversificación de inversiones y las nuevas alianzas con diarios regionales.

Carlos Pedrini integrado a la reunión nos presentó lo que venía trabajando en el diario desde hace varios años, en algunos casos para efectos de levantar estadística y realizar un análisis evolutivo de las variables que a veces resultaban difíciles de corregir por factores externos a la responsabilidad directa

de producción pero que indudablemente representaban una oportunidad de mejora para la empresa. Tema que en algunas realidades resulta complicado gestionar y se convierte más en una recopilación de gran cantidad de información no digerida para análisis y gestión, problema casi generalizado en las diferentes instalaciones visitadas en esta reciente gira por el sur de América.

Información disponible pero no de la mejor forma

Referirse a la recolección de indicadores en varios casos representa a la recopilación de los mismos en una hoja excel que almacena una gran cantidad de datos pero que posteriormente resulta

bastante complicado llevarlos a un informe final o archivarlos para poder hacer comparaciones por periodos anteriores, problema que podría ser fácilmente subsanable de recopilar esta información en cualquier base de datos desde la más sencilla como un Access a más sofisticadas como un MySQL. Nada más sencillo posteriormente para la función de análisis y presentación de informes.

Indudablemente que este tipo de trabajos y cambios de ideas motivan una serie de cuestionamientos hacia el interior de la organización que pueden motivar replantear la manera como se recopilan y gestiona la información.

Cruzando la acera y visitando a La Nación

Nuestro buen amigo Jorge Pini nos recibe con toda la voluntad de colaborar con nuestro estudio y más aún mostrar justamente lo que pocos meses antes habían iniciado como tarea primordial para levantar justamente estos indicadores que permitieran una gestión posterior una vez definidos y recopilados para lo cual encargaron a Lucas Luiten el trabajo de crear la base de datos y definir indicadores que permitan gestionar las labores inicialmente de producción y luego por incorporar áreas anexas. Lucas viene realizando un trabajo detallado y se encuentra ya en la fase de recolección con una base



Jorge Pini de La Nación departiendo con ATDL.

Access de información que incluso lleva algunos meses la ingresada lo que permite ya las comparaciones deseadas. Estando en plena labor de elaboración de indicadores, le resulta importante el poder observar otras realidades y qué tipo de indicadores utilizan para control de gestión del área operativa, propósito principal de esta labor recientemente iniciada.

Un poco más lejos y llegando a O'Globo

Marcelo Moraes, director de operaciones de O'Globo resulto un excelente anfitrión al igual que Carlos Vaz y todos los muchachos que mostraron todo tipo de información llevada desde hace varios meses y tal vez años. A diferencia de otras visitas, se mostraron una serie de manuales muy elaborados de cómo y cuales son los indicadores que deben llevarse y quiénes son los responsables de recopilar los mismos y evaluar el rendimiento de estos para presentarlos a fin de cada mes para su discusión respectiva. Un equipo de gente comandada por André y Renata tienen a su cargo la responsabilidades de la recolección de estas estadísticas y la depuración de la información para ponerla a disposición de la dirección y poder tomar decisiones inmediatas cada mes, ordenamiento que viene de una mezcla de base de datos y hojas sencillas de cálculo pero que se encuentran bien detalladas en los manuales de procedimientos para la recopilación de cada indicador. Estos se muestran en algunos casos en pizarras puesta a disposición del personal de producción para que ellos mismos vean su desempeño comparativo y en otros casos estratégicos solo son elevados a la gerencia. Sentir común de los mismos es el de ver cómo y que llevan otros diarios para ver la ne-



O'Globo con Marcelo y Carlos.

cesidad de actualizar información y tal vez incorporar algunos nuevos o dar de baja otros que ya podrían resultar obsoletos.

Igual inquietud mostraron por la necesidad de un software de control de producción el cual viene evaluando desde hace algunos meses incluso en la última visita a Nexpo pero cuyos costos altos y necesidad de adaptación los convierten en poco interesante e inducen a trabajar sistemas desarrollados en casa que generalmente demoran y al final no resultan del todo satisfactorio por lo que sugirieron el poder hacer algunas mesas de discusión para mostrar lo que vienen realizando otros diarios al respecto del control de producción de manera de no caer en errores y acortar tiempos de implementación de los mismos. Se verá la posibilidad de tratar algo de esto durante la presentación en Lima el próximo mes de setiembre con motivo de nuestra próxima reunión y Asamblea anual.

De O'Globo a Mercurio

Claudio Muñoz buen amigo y mejor anfitrión me recibe con toda la información disponible para presentarla de una manera impecable, aclarando que el manejo de indicadores del Mercurio en la actualidad esta más como una recopilación de gran cantidad de información estadística y poca de ella como utilización para una herramienta de gestión, paso que esperan dar y que necesitan trabajar para ver una adecuada aplicación de la información en las decisiones futuras, tema que incluso vienen trabajando en conjunto con un "programa de mejoramiento continuo" que lleva más de un año y con grandes satisfacciones aunque en un inicio está limitado en el área de producción para en un futuro ser extendido a las diferentes áreas.

Es indudable que todo tema de mejoramiento lleva a recopilar mediciones para ver el cómo cambiamos y si mejoramos nuestra gestión. "Lo que no se puede medir, no se puede comparar si mejoró".

Si bien igualmente se aprecia gran cantidad de información, queda la sensación que esta se tiene almacenada en muchos casos como una herramienta de defensa ante posibles reclamos de



El Mercurio, Claudio y equipo.

otras áreas o clientes externos y que librarían al área operativa de responsabilidades al tener estadísticamente registrados los motivos y liberaciones de responsabilidades. Si bien es una aplicación más de la toma de información, el fin de la misma es más para la gestión del negocio que aún no se encuentra en aplicación pero los esfuerzo se realizan en ese sentido.

Conclusiones a priori

Todos se muestran interesados en tener un grupo de indicadores que les permita gestionar el negocio, algunos con ciertas limitaciones en cuanto a aplicación inmediata por problemas de índole político pero otros con la intención de llegar a ciertas definiciones que permitan avanzar lo más rápido este estudio. En ese sentido se está programando un seminario taller regional en Buenos Aires para fines de agosto para revisar exclusivamente la información recopilada de los indicadores en los diarios visitados y formar un comité de trabajo con las personas que han intervenido en la entrega y explicación de los mismos de manera de sugerir y proponer a la asociación el manejo de ciertos indicadores universales y otros más personalizados a cada empresa pero que puedan permitir comparaciones y se conviertan en una herramienta de gestión y no en la herramienta de recopilación de gran cantidad de información pocas veces aprovechada.

La fecha exacta se publicará próximamente en el sitio web www.atdl.org <<