



El impacto del modelo de excelencia en las empresas y su cadena de valor

Por **Luis Crosta**
FUNDECE-FPNC-IPACE

El modelo de excelencia

El modelo de excelencia tiene como objetivo prioritario servir como un instrumento eficaz para todas las empresas que buscan una guía para el perfeccionamiento de sus organizaciones. La importancia de su valor radica en los conceptos que lo fundamentan:

- El enfoque en los clientes y mercados
- La responsabilidad social de la empresa
- El liderazgo de la conducción
- La gestión de la calidad
- La administración de los procesos
- La creatividad y la innovación
- El desarrollo y el compromiso de las personas
- Las relaciones con los proveedores e integrantes de la cadena de comercialización
- La orientación hacia los resultados

El modelo está construido sobre esos cimientos y constituye un marco de referencia sistémico y no prescriptivo para que las empresas, a partir de un *liderazgo* ejercido con convicción y con foco en la mejora continua, promuevan que el *sistema de gestión* se oriente a lograr *resultados* que satisfagan, a largo plazo, a todas las partes interesadas: clientes, accionistas, personal, cadena de valor y comunidad.

Una mayor desagregación muestra el modelo de excelencia de la siguiente manera:



La secuencia debe ser continuamente retroalimentada con los resultados de manera de identificar la necesaria revisión de las estrategias y los planes y de ajustar consecuentemente los procesos, para optimizar la operación del conjunto.

El impacto del modelo de excelencia en las empresas

La adopción e implementación del modelo de excelencia contribuye a la mejora permanente de todos los procesos de la organización, a partir de un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados. El modelo ofrece la posibilidad de realizar autoevaluaciones, las que permiten cuantificar el nivel de calidad de la gestión de la organización y poder seguir su tendencia a lo largo del tiempo. Además, utilizado como una herramienta interna, ayuda a detectar fortalezas y áreas de mejora de la empresa, y permite el desarrollo de planes de mejora.

La razón de ser de las empresas es la obtención de resultados adecuados, muy especialmente los económico-financieros. A su vez, particularmente en los tiempos actuales de mercados globalizados, la sostenibilidad de los resultados depende de la consistencia de la adecuada competitividad. La única manera de asegurar en el tiempo la calidad de los resultados es mediante una gestión sistémica que privilegie el logro de buenos niveles de satisfacción.

Las empresas gestionadas para la excelencia generan un entorno de alta competitividad:

COMPETITIVIDAD



La competitividad consistente, innovadora y creativa es un atributo de las empresas gestionadas para la excelencia y un requisito básico para el éxito organizacional.

El impacto del modelo de excelencia en la cadena de valor de las empresas

Las empresas no operan aisladamente en los mercados. Un grupo de organizaciones, que puede ser numeroso, contribuye aportando productos, servicios, tecnología, y transportando y distribuyendo todo lo que genera. Todas las partes interesadas y su satisfacción son importantes para el éxito de un emprendimiento. Sin embargo, la cadena de valor, en particular, es muy importante como vector vinculante de todos los *stakeholders* con la empresa y como vaso comunicante de la satisfacción, ya que:

- interactúa con los clientes en particular y con el mercado en general, llevando en una dirección productos y servicios y trayendo, además de retribuciones, requerimientos y expectativas vitales para la sostenibilidad de la organización;
- aporta recursos de todo tipo, tanto materiales como intangibles, cuyo procesamiento genera todo aquello que la empresa ofrece y que constituye la razón de ser de la organización y el objetivo último de los accionistas;
- constituye la primera interfase de los empleados de una organización con el exterior;
- opera con miembros externos de la comunidad, transmitiendo mensajes y operando en formas que contribuyen a configurar el posicionamiento de la empresa en la sociedad, permitiendo, al mismo tiempo, conocer cuáles son las demandas y expectativas.

Tan crítica es la cadena de valor para una empresa que su excelencia depende de la de aquella: una empresa excelente requiere una cadena de valor excelente. Al facilitar a su cadena de valor la marcha por el camino de la calidad en busca de la excelencia, una empresa se ayuda a sí misma sustantivamente por los vínculos y lazos que aquella tiene con el resto de las partes interesadas.

Para contribuir al desarrollo de su cadena de valor con excelencia, la empresa debe proceder sistemáticamente, conociendo, explicitando y compartiendo sus objetivos claramente. A título de ejemplo:

- Mejorar la calidad de gestión de las empresas parte de la cadena de valor para mejorar la propia.
- Favorecer la creación de puestos de trabajo en las em-

presas en la medida en que el desarrollo del vínculo se corresponda con un incremento de la actividad vinculante.

- Incrementar la facturación (u otras formas de retribución, tales como comisiones) entre la empresa y los miembros de la cadena de valor.

Para contribuir a la búsqueda de la excelencia de la propia empresa y al logro de los objetivos compartidos con sus miembros de la cadena de valor es muy útil recurrir a herramientas que están disponibles. El Instituto Profesional para la Calidad y la Excelencia (IPACE) cuenta con programas, grupos de trabajo y actividades que facilitan el conocimiento y la implementación del Modelo de Excelencia, entre otros:

- Red de intercambio de experiencias operativas exitosas.
- Benchmarking IPACE de indicadores.
- Competencia Nacional de Equipos “Estrellas de la Excelencia”.
- Programa de Capacitación y Asistencia Técnica “El camino a la excelencia competitiva”.
- Calificación en Calidad Total de Gestión.
- Actualizaciones académicas.
- Programas profesionales de la American Society for Quality.
- Certificación en Six Sigma.
- Programas sectoriales: turismo, educación, laboratorios farmacéuticos.

FUNDECE –Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia– es una institución que introdujo una nueva concepción de la gestión empresarial en 1987. Sus miembros son empresas, representadas en forma exclusiva e indelegable por su primer responsable ejecutivo, condición que garantiza un ámbito de intercambio entre empresarios de similar nivel de decisión. Las características distintivas

de la Fundación son la finalidad no lucrativa ni comercial, la amplitud sectorial, el ser un ámbito exclusivamente empresarial con alto grado de representatividad, la credibilidad y el profesionalismo.

A efectos de expandir hacia todos los niveles de las organizaciones los principios sintetizados en su misión, FUNDECE impulsó la creación de dos instituciones, el IPACE –Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia– y la Fundación Premio Nacional a la Calidad. Ambas trabajan junto al Instituto de manera sinérgica. ■

***Luis Crosta** es ingeniero químico graduado en la UNLP. Se desempeñó por más de 40 años en distintas posiciones gerenciales y directivas en la industria química, metalúrgica, informática, financiera y editorial. En la década del 70 residió por más de ocho años en Asia, donde ocupó varias posiciones ejecutivas en Japón, Corea, Tailandia y Filipinas. Con posterioridad fue director de compañías en Estados Unidos, Argentina, Uruguay, Paraguay y Chile y fue gerente regional para el Cono Sur de una corporación multinacional.*

Se desempeñó como coordinador del Programa FOMIN-BID de la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FUNDAPRE) para la Mejora de la Competitividad de PyMEs.

Es presidente de Servicios de Tecnología S.A., consultora organizada con dos divisiones, Servicios Gerenciales y Servicios Medioambientales. Es director de Relaciones Empresariales de FUNDECE-FPNC-IPACE, a cargo de los Programas de Mejora de Competitividad de PyMEs y de Benchmarking de Indicadores.

