

La Gestión de la Productividad en la Industria Alimentaria.

Es frecuente escuchar o leer en distintos medios acerca del concepto **“productividad”** aplicado a diferentes sectores de la actividad económica sin que se defina de manera clara, precisa y suficientemente entendible que es y que significa la palabra. Se da por sobreentendido que el término es valorado de igual modo por todos. Pero el mismo término no es siempre equivalente. Su significación puede variar con el tiempo y con el lugar. Influyen tanto las circunstancias socioeconómicas y tecnológicas del país en que se aplique como el sector de actividad y, desde luego, las circunstancias concretas de cada organización productiva y aún de los diferentes departamentos dentro de la misma organización.

El término productividad, por si sólo, representa un concepto abstracto cuya significación se mueve entre la intención y el deseo. Suele ser considerado como un factor o un valor de la economía que se presupone positivo. Pero para que pueda resultar visible y adquiera una dimensión material, entendible en términos objetivos, ha de ser precisamente medido y objetivamente representado.

La productividad no puede ser entendida y, menos aún gestionada si no puede ser presentada en términos objetivos. Esto, que es siempre así, cobra especial vigencia cuando se trata de medir resultados productivos en el área industrial de la empresa. Cuando se habla de productividad industrial se necesita acompañar de unos pocos datos que sitúan y perfilan el concepto. Para ello, generalmente basta con dos o tres cocientes si estos están bien elegidos. En el término productividad existe una ecuación subyacente que ha de resolverse siempre en términos de equilibrio.

Unidades Obtenidas. Costes Generados. Calidad Producida.

Cada empresa, podrá elegir la forma de representar sus resultados reales. Para el sector alimentario, que es al que se dirige este artículo, solemos seleccionar valores de referencia para Tres Factores Clave:

Calidad.	- Comercial. - Sanitaria. - Económica.
Eficiencia.	- Operativa. - Funcional. - Temporal.
Coste.	- Estándar de Uso. - Estándar de Precio. - Pérdidas. - Reprocesos.

Estos Tres Factores Clave, suelen ser suficientes para basar una Gestión Activa de la Productividad si se encuentran adecuadamente sintetizados y organizados dentro de un sistema de gestión que, dependiendo de cada compañía, puede ser una opción de elección. En nuestra experiencia es una alternativa adecuada conformarlos como un Cuadro de Gestión Industrial, que toma su filosofía, y en algunas empresas queda inscrito, en el Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan tan ampliamente difundido.

Pero aún más importante que la selección de los parámetros de control y gestión de la productividad es asegurarse de que los datos que se incorporan al sistema de gestión responden en número, calidad y frecuencia a un requerimiento de objetividad incuestionable. Es más perjudicial e ineficiente un sistema de gestión de productividad basado en datos subjetivos o inexactos que un sistema que se encuentra basado en la atención activa y el empleo del sentido común. Sin embargo, herramientas tan valiosas como la atención activa y el sentido común, no son suficientes cuando el área industrial objeto de control crece y se complica. Pronto se descubre que la ejecución de los procesos industriales genera una gran cantidad de señales de tiempo, peso, caudal, tránsito, temperatura, nivel, presión, etc. que adecuadamente captadas y eficazmente tratadas dan información valiosa respecto a requerimientos clave de la productividad industrial y que adecuadamente tratadas puede ser presentadas como:

- Balance de Uso y Pérdidas de Materias Primas.
- Balance de Eficiencia de Equipos.
- Balance de Aplicación de Mano de Obra.
- Gestión de Trazabilidad.
- Gestión de Calidad. HACCP
- Balance de Producto Conforme y No Conforme.

La captación de datos objetivos necesarios para organizar la información descrita, necesita de instrumentos oportunamente situados a lo largo del proceso y rigurosamente calibrados de manera que den información precisa, con la frecuencia requerida, sobre el estado y el resultado del proceso. Esto en definitiva es un camino de automatización y gestión de la producción que debe emprenderse con gran prudencia y con objetivos y estrategias bien definidos y proporcionados a la realidad de cada empresa. Nuestra propuesta es recorrer ese camino, en un programa de alcance, de manera que pueda resultar rentable desde el principio atravesando tres fases que consideramos características.

- **Fase 1. Normalización.**
- **Fase 2. Optimización.**
- **Fase 3. Consolidación.**

Fase.	Objetivo.	Actuaciones.	Esfuerzo de Gestión.	Esfuerzo Inversor.	Retorno.
Normalización.	-Obtener de los procesos sus Capacidades Normales Intrínsecas.	-Medición del Estado de la Productividad. -Ejecución de Planes de Normalización orientados a Procesos y a Personas.	Elevado. De Choque.	Bajo. Medio.	Muy Alto.
Optimización.	-Resolver Restricciones Estructurales.	-Intervenciones Modificativas.	Moderado. Sostenido.	Medio.	Alto.
Consolidación.	-Gestión Objetivada.	-Automatización. Software.	Elevado. Sostenido.	Medio. Alto.	Medio.

Consideramos prudente, en un proceso de gestión de mejora de la productividad, definir bien las fases y controlar bien los riesgos. Es adecuado empezar tomando conciencia del estado de la productividad con un estudio elaborado a través de una consultoría externa bien experimentada. A partir de que se tenga noticia del estado real de la productividad se deben diseñar las fases de actuación, marcando objetivos realistas y dotando recursos económicos proporcionados a la promesa de remuneración por mejora económica que contenga cada parte del proyecto. Solo tras la conclusión satisfactoria de cada fase, con resultados medidos en términos de eficiencia, cantidad, calidad y coste de la producción obtenida, deben diseñarse y acometerse nuevas fases de actuación.

Del mismo modo, desaconsejamos seriamente abordar proyectos de automatización y gestión integrada de la producción, hasta tanto el estado de capacidad de los procesos, es decir su predecibilidad y repetitividad a voluntad, no se encuentre plenamente asegurada.

Finalizaremos diciendo que un proyecto de mejora de productividad industrial debe tener como foco de atención esencial la naturaleza del producto que se elabora y sus procesos de obtención así como los requerimientos de los usuarios de los procesos. Solamente un buen conocimiento del producto y de los requerimientos específicos de cada usuario, en cada uno de los distintos niveles de la organización, puede proporcionar el éxito deseado.

Juan Andrés Ortiz.
CGIAlimentaria.Director.