

**UNA APROXIMACIÓN A LAS PRINCIPALES APORTACIONES
DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS EMPRESAS
AUTOMOVILÍSTICAS**

Inés González

Profesora Economía y Empresa

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

RESUMEN

Actualmente se ha puesto de “moda” la contabilidad de gestión, impulsado por un escenario cada vez más competitivo, lo que ha derivado que las empresas no sólo tengan que centrar sus esfuerzos en mejorar tecnológicamente, sino también, en el hecho de tener que implantar nuevas técnicas de gestión que les posicionen entre los líderes de mercado.

Por este motivo hemos creído positivo realizar un primer análisis sobre las aportaciones de la implantación de la gestión por procesos en el sector automoción. Este análisis tiene carácter exploratorio, siendo nuestra intención realizarlo a posteriori a nivel europeo y observar si los resultados obtenidos se pueden extrapolar al resto de sectores.

PALABRAS CLAVES: Contabilidad de gestión, gestión por procesos, aportaciones, sector automoción.

La situación económica que las sociedades occidentales están viviendo en la actualidad viene caracterizada por una importante caída en los beneficios de las empresas, sobre todo en sectores como el de automoción, el sector bancario, los seguros, el sector inmobiliario y el eléctrico, el ocio e incluso en los medios de comunicación y la publicidad, entre otros.

La sociedad es consciente de esta realidad y, por tanto, de la importante crisis por la que atraviesa nuestro país, que como acabamos de indicar, se trata de una contracción generalizada que ha tenido diferente repercusión en los distintos sectores a nivel mundial, siendo uno de los más afectados el de automoción, sector sobre el que vamos a realizar el estudio.

Además, el sector automoción en particular, y cualquier otro sector en general, se encuentra sometido a una elevada coacción, ya que nos encontramos ante un entorno, que nos condiciona a una gran presión competitiva, y en el que la figura del cliente pasa a jugar un papel principal a través de la toma de control.

Esta realidad ha provocado la imperiosa necesidad de controlar los costes de una manera más eficiente, aunque siempre bajo el dogma de que la reducción de éstos tiene sentido y resulta de gran utilidad si se realiza en base a ciertos criterios; afirmación que justifica la gran trascendencia de la contabilidad de gestión en la actualidad.

En efecto, la contabilidad de gestión cuenta con distintas herramientas, de hecho, todos estamos más que familiarizados con los términos *Just in Time*, TQM, CMI, *benchmarking*, etc., y, de unos años hasta el momento actual, con un nuevo modelo organizativo, la gestión por procesos, impulsado por el carácter obligatorio que estipula la Norma ISO para el sector objeto de análisis, pero, ¿realmente se conocen las aportaciones positivas de la implantación de dicho sistema en este sector?.

Sin lugar a dudas, muchas son las afirmaciones que se han hecho al respecto sobre estos elementos, pero nosotros con esta comunicación –desde el respeto a los diferentes puntos de vista- queremos centrarnos en dicho modelo organizativo, mostrando y describiendo de la manera más profesional posible el valor añadido que suministra dicho sistema de gestión a la industria automovilística.

Para este fin, la metodología utilizada, dado el número tan reducido de fabricantes de automóviles existentes en el país, se realizó un cuestionario el cual contiene preguntas cerradas en relación a diferentes aportaciones que nosotros presentamos como viables, basándonos en nuestra propia experiencia, ante la implementación de este sistema y, en menor medida, abiertas.

La encuesta está constituida por escalas no comparativas de respuesta no forzada (con posición neutral) que resulta en principio la más conveniente. Además, se incluyen los atributos profesionales de los individuos, diferenciando entre expertos, conocedores y opinadores de la gestión por procesos, con el fin de facilitar la descripción de la muestra, aunque al recopilar la información todas las personas implicadas resultaron pertenecer únicamente a dos grupos, al de expertos o al de conocedores.

Para seleccionar las empresas de la muestra, procedimos a verificar en tres fuentes estadísticas cuáles eran las principales empresas del sector automoción, definiendo como principales la variable tamaño y el volumen de facturación.

La peculiaridad del contraste no paramétrico hace referencia a que no plantea hipótesis sobre los parámetros y, simplemente, se limita a analizar las propiedades de los datos ya sean nominales u ordinales.

El estudio que hemos hecho se basa en la comparación entre el valor de la media aritmética y los valores dados al mínimo y al máximo. Sin embargo, para los casos en los que se observó mucha dispersión se preguntó de nuevo a los expertos el por qué de sus respuestas.

Las variables analizadas fueron:

- 1- VAR0001: Identificar los procesos relevantes
- 2- VAR0002: Facilitar la comprensión de los procesos relevantes
- 3- VAR0003: Asignar responsabilidades
- 4- VAR0004: Documentación de los procesos
- 5- VAR0005: Búsqueda de la mejora continua

6- VAR0006: Enfoque total al cliente

Una primera conclusión que se extrae de los datos obtenidos es que: con la gestión por procesos se persigue un objetivo claro, la satisfacción del cliente, el cual está fuertemente correlacionado con la obtención de una alta rentabilidad. De hecho, en el cuadro 1 los encuestados juzgaron como aportación prioritaria el enfoque total al cliente. No obstante, todos los ítems se consideraron importantes, aunque destacan después del ítem 6, como era de esperar según la literatura existente, los ítems 1, 5 y 2.

Cuadro 1. Resultados de las aportaciones de la implantación de la gestión por procesos

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
VAR00001	7	4,2857	,48795	4,00	5,00
VAR00002	7	4,1429	,37796	4,00	5,00
VAR00003	7	3,7143	,48795	3,00	4,00
VAR00004	7	3,8571	,89974	2,00	5,00
VAR00005	7	4,2857	1,11270	2,00	5,00
VAR00006	7	4,5714	,53452	4,00	5,00

Fuente: Elaboración propia

Otra conclusión se obtiene al separar las valoraciones asignadas por los expertos y los conocedores dónde se observan varias diferencias (véase cuadro 2). Ambos grupos están de acuerdo en considerar como aportación principal la orientación al cliente; sin embargo, mientras que los expertos piensan que todas las aportaciones tienen una importancia estratégica, destacando el enfoque al cliente y la mejora continua, el grupo formado por los conocedores incide, a parte del ítem 6, en que la gestión por procesos ayuda a la hora de llevar a cabo la identificación de los procesos relevantes y en facilitar su comprensión.

Cuadro 2. Comparativa respuestas expertos y conocedores (aportaciones)

	Expertos(n=4)	Conocedores (n=3)
	<i>Media arimética</i>	
Var 1	4,25	4,33
Var 2	4	4,33
Var 3	4	3,33
Var 4	4,25	3,33
Var 5	4,75	3,66
Var 6	4,75	4,33

Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a las preguntas abiertas, de nuevo, solamente los expertos expresaron su juicio de opinión, citando dos aportaciones no recogidas en la tabla de la figura anterior:

- Interrelación entre procesos (entradas/salidas)
- Establecimiento de indicadores

Efectivamente, la aportación del establecimiento de indicadores no viene acaparada, pero la interrelación entre procesos viene implícita en el ítem 2. De todas maneras, nos resulta curioso que se hable de instaurar indicadores, cuando teóricamente en estas empresas existe el uso de los mismos y, más aún, un CMI.

Por tanto y como conclusión global, podemos finalizar afirmando que la implantación de la gestión por procesos favorece la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad de la empresa, factores fundamentales para que ésta sea competitiva y, sobre todo, se encuentre preparada para el momento en que se supere la época de crisis en la cual estamos inmersos y, por este motivo, se debe apostar por una implementación real y no, con el único fin de cumplir los cánones marcados en la Normas de calidad (en concreto la ISO 16943).

REFERÉNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AECA:

Contabilidad de gestión para la toma de decisiones. Documento nº 27. Principios de contabilidad de gestión. Madrid, 2003.

La contabilidad de gestión en las empresas de fabricación de automóviles. Documento nº 28. Principios de contabilidad de gestión. Madrid, 2004.

AENOR. *La Gestión por procesos*, 2002.

AGARWALLA-ROGERS, R. y ALEXANDER, J.K. *Evaluation of organizational activities* en Zaltman, G. (ed): *Managing principles for nonprofit agencies and organizations*: cap. 15, 1979.

BAND, W. A. *Creación de Valor. La clave de la ventaja competitiva*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1994.

CASAS, J.B. “Un nuevo enfoque del controlling: El caso de SEAT”. Comunicación presentada al *II Congreso Catarán de Contabilidad y Dirección*. ACCID, Barcelona, 2007.

CASTELLÓ, E. Y LIZCANO, J. *El sistema de gestión y de costes basado en las actividades*. Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 1994.

FLAMARIQUE LEOZ, E. *La calidad en el sector automoción*. Proyecto ICARO, AENOR, 2007.

KAPLAN, R. y NORTON, D. *The balanced scorecard - translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

SANZ SUELA, J. “Los nuevos sistemas de producción”.*Qualitas hodie*, núm.123, 2007, pp. 41 a 44.