
LA INDUSTRIA MILITAR EJEMPLO EMPRESARIAL

Integración de la Acción del Control Total de Calidad dentro de la Gerencia Estratégica

Mayor Daniel José Ocampo Osorio

*"Realizar lo correcto (efectividad) es mucho más importante
que hacer las cosas bien (eficiencia)".*

Fred R. David

La Industria Militar (INDUMIL), empresa industrial y comercial del Estado vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, es considerada dentro de la actual coyuntura económica de la modernización, la empresa líder en su gestión y resultados, producto del incansable esfuerzo de sus administradores en la implantación y desarrollo de un sistema gerencial de mejoramiento continuo.

La utilización del enfoque de la planeación estratégica y la gerencia de la calidad, permite a INDUMIL mostrar con orgullo el Premio Nacional de la Calidad, hecho meritorio que es necesario analizar para que sirva de ejemplo a otras entidades públicas en el avance de su gestión.

EL SISTEMA GERENCIAL Y LAS ESTRATEGIAS.

En el esfuerzo por hacer las cosas correctamente, la Industria Militar se estructura sobre la planificación y control de objetivos, acordes con su misión institucional y empresarial que la llevan a trabajar para el futuro, mediante la formulación,

ejecución y evaluación de estrategias o acciones que le permitan lograr sus objetivos.

Para la formulación de las estrategias se utiliza como herramienta la matriz DOFA⁽¹⁾ (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), considerando los factores claves de las fortalezas y debilidades al interior de la empresa, en las áreas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo, así como de las oportunidades y amenazas provenientes del ambiente externo de la empresa teniendo en cuenta factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, etc.

Del enfrentamiento de factores internos y externos se generan las estrategias alternativas dirigidas al éxito, que para INDUMIL resultan: (ver cuadro No. 1).

1. Estrategias FO: Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
 - a. Integración de la acción del control total de calidad dentro de la gerencia estratégica para enfrentar la competencia internacional fruto de la apertura económica.
 - b. Desarrollo de producto, para buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual, mediante la fabricación de granadas de mano y para mortero.
 - c. Diversificación concéntrica, para añadir nuevos productos relacionados, mediante la explotación de la planta de microfundición, única a nivel del Grupo Andino, al servicio del sector metalúrgico nacional e internacional.
 - d. Penetración en el mercado internacional para el revólver INDUMIL-LLAMA, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
2. Estrategias FA: Uso de las fortalezas para evitar la amenaza.
 - a. Producción de un vehículo blindado para el transporte de tropa, mediante la asociación con empresas del sector automotriz en complementación recíproca.
 - b. Desarrollo de producto, mediante la sustitución de la dinamita a base de nitroglicerina por un explosivo de tercera generación.

(1) DAVID, Fred R. "La Gerencia Estratégica". Fondo Editorial LEGIS: Serie Empresarial. Bogotá: 1990, pp. 192-197.

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La organización cuenta con objetivos y metas claramente definidas dentro de un enfoque de gerencia estratégica. 2. Personal con satisfacción por el trabajo y estimulado a la creatividad. 3. Trabajo permanente de mercadeo e investigación de mercados. 4. Uso de moderna tecnología y personal calificado. 5. Aplicación exitosa de investigación y desarrollo con una organización, personal, instalaciones y equipos apropiados. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación centralizada de fábricas y depósitos de explosivos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Constitución Política en el artículo 223 establece el monopolio del Gobierno para "introducir y fabricar armas, municiones de guerra y explosivos..." que se cumple a través del Ministerio de Defensa, INDUMIL, y regulado por el Decreto 1663 de 1979 "Estatuto Nacional para el control y Comercio de Armas, Municiones y Explosivos y sus Accesorios". 2. La política del actual Gobierno se orienta hacia la apertura económica y la integración de nuestra economía en los mercados mundiales. 	<p>Estrategias FO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integración de la acción del CTC dentro de la gerencia estratégica para enfrentar la competencia internacional fruto de la apertura económica. (F1, F2, 02). 2. Desarrollo de producto, mediante la fabricación de granadas de mano y para mortero. (F5, F6, 01). 3. Diversificación concéntrica, explotando la planta de microfundición al servicio del sector metalmeccánico nal. e internal. (F4, F5, F6, 02). 4. Penetración en el mercado internal. para el revólver INDUMIL-LLAMA, mediante mayores esfuerzos de mercadeo (F4, F5, 01, 02). 	<p>Estrategias DO:</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gravedad de las actividades terroristas. 	<p>Estrategias FA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por asociación, producir un vehículo blindado para el transporte de tropas (F5, F6, A1). 2. Desarrollo de producto, sustituyendo la dinamita a base de nitroglicerina por un explosivo de tercera generación. (F5, F6, A1). 	<p>Estrategias DA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de plantas satélites para la producción de explosivos de tercera generación en lugares próximos al consumo. (D1, A1).

CUADRO N°.1 MATRIZ DOFA APLICADA A INDUMIL

3. Estrategias DA: Reducir las debilidades para evitar la amenaza.

- a. Creación de plantas satélites para la producción de explosivos de tercera generación en lugares próximos al consumo.

AUDITORIA DE CALIDAD⁽²⁾.

En cumplimiento a la primera estrategia, la Industria Militar creó la auditoría de calidad, con el propósito de evaluar el sistema integral tanto a nivel de la calidad de los productos, como a los procesos administrativos y de producción y en general a los sistemas y programas de calidad.

Para lograr la integración del control total de calidad se inició y se continúa con la capacitación de todos los empleados de la empresa mediante los "facilitadores"⁽³⁾, que buscan crear la cultura de la satisfacción al cliente.

Por otra parte se trabaja en los mecanismos para mantener el proceso formal y continuo de mejoramiento para el cumplimiento de la misión, mediante la participación activa de todos sus empleados en el desarrollo de la organización, tales como:

- 1) Una gerencia participativa que busca el compromiso de sus gentes.
- 2) Creación de incentivos económicos, así:
 - a) Premio a la iniciativa.
 - b) Premio a los mejores empleados del trimestre y del año.
- 3) Fomento de comités de trabajo o grupos interdisciplinarios que buscan la solución y desarrollo a un problema de interés común, generando creatividad.

CONCLUSIONES

Acorde al plan estratégico 92-94, INDUMIL está dando una gran importancia a la implementación y consolidación del control total de calidad como "...un esfuerzo para hacer las cosas

(2) CARDENAS S., Jorge Hernán. "Gerencia del Mejoramiento Continuo en el Sector Público Colombiano". ESAP. Bogotá: 1992.

(3) Los planificadores son profesionales que asesoran y facilitan el trabajo de las personas y grupos. Estos facilitadores en INDUMIL dependen de la oficina de auditoría de calidad.

correctamente, desde la primera vez y siempre mejor, mediante el mejoramiento continuo, paso a paso⁽⁴⁾, con lo cual da muestra de su responsabilidad social al aportar para el desarrollo de la Fuerza Pública y el progreso nacional.

De los resultados obtenidos en INDUMIL es necesario que otros organismos públicos, especialmente los descentralizados por servicios, tengan conocimiento, para que tomen conciencia de las bondades del sistema gerencial y se empiece a organizar y planear, aplicando el proceso en forma gradual, para lo cual se requiere que su gerente sea un líder, que las personas que integran la organización estén orientadas al logro y la empresa como un todo enfrente las amenazas, innove y compita si desea sobrevivir⁽⁵⁾.

BIBLIOGRAFIA

1. CARDENAS S. Jorge Hernán. "Gerencia del Mejoramiento Continuo en el Sector Público Colombiano". ESAP. Bogotá: 1992.

2. DAVID, Fred R. "Gerencia Estratégica". Fondo Editorial LEGIS: Serie Empresarial. Bogotá: 1990.

Mayor Daniel José Ocampo Osorio. Oficial de la Fuerza Aérea Colombiana, el presente artículo lo realizó en la Escuela Superior de Guerra, cuando adelantaba el Curso de Estado Mayor.

(4) CARDENAS S., Jorge Hernán. Op. Cit. p. 22.

(5) CARDENAS S., Jorge Hernán. Op. Cit. p. 32 pp. 40-41, 47-48.