

La gerencia por productos y servicios como vía alternativa para aumentar la eficiencia en la Consultoría BioMundi/IDICT

Elsa Rosana Maynegra Díaz

La búsqueda de formas organizativas que eleven la eficiencia empresarial se impone en la actualidad. La gerencia por productos y servicios coloca a mayor cantidad de especialistas en la tarea de toma de decisiones y es una forma apropiada de organización matricial. Se explica de forma breve la concepción y los objetivos de la gerencia por productos y servicios y las vías para llevarla a la práctica en una organización como la Consultoría BioMundi, división del Instituto de Información Científica y Tecnológica encargada de brindar productos y servicios de inteligencia para la toma de decisiones en el sector de la industria biotecnológica y médico farmacéutica, fundamentalmente.

Quando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo de este esfuerzo se hallará dentro de la propia empresa y dentro de la propia persona. Si no se puede vencer este enemigo no habrá progreso.
Kaoru Ishikawa

Introducción

El escritor florentino Maquiavelo en una de sus conocidas obras, *El Príncipe*, planteaba: “La vida bajo ‘un príncipe’ es necesaria para el gobierno de un grupo. No se puede vivir sin jefatura, pero hay diversos modos de concebir dicha jefatura.”

En la actualidad, los directivos de nivel superior no pueden mantenerse al tanto de la multitud de factores rápidamente cambiantes que se suceden diariamente en el entorno y fuera de él. Sólo los especialistas poseen conocimientos de dichos cambios y tienen los elementos necesarios para tomar las decisiones cotidianas y operativas que el trabajo requiere.

Es por ello que las empresas punteras a nivel internacional, en la búsqueda de nuevas formas de organización del trabajo con vistas a lograr mayor eficiencia, han ido investigando e introduciendo estructuras más horizontales, lo que paralelamente implica la progresiva sustitución de las jerarquías verticales.

En la literatura actual, al abordar cuestiones relacionadas con la eficiencia en la gestión empresarial, se menciona el término gestión horizontal. El mismo puede adoptar muchas formas diferentes, dependiendo del sector, los clientes y las fuentes de ventaja

de la empresa. Sin embargo, al explicar el concepto de este término, los autores coinciden en la idea de que a los clientes más valiosos se les puede atender mejor mediante un conjunto integrado de procesos que mediante una cartera de especialidades funcionales.

La introducción de formas más planas de organización del trabajo no significa que la jefatura se elimine completamente, pero permite mayor participación y poder de decisión a quienes tienen en sus manos los elementos necesarios para decidir operativamente.

La gerencia por productos y servicios, así como la gerencia por proyectos y otras, son ejemplos de mecanismos que facilitan el desmoronamiento de las fronteras verticales que existen en la mayoría de las empresas hoy día. Su objetivo es dar al cliente servicios y productos de excelencia, optimizando el rendimiento de los recursos para lograr cada vez mayor efectividad.

Este trabajo tiene el objetivo de explicar de forma breve la concepción y los objetivos de la gerencia por productos y servicios y las vías para llevarla a la práctica en una organización como la Consultoría BioMundi, organización que ha incursionado en la creación, desarrollo y comercialización de productos y servicios de información de alto valor añadido por más de cinco años.

Importancia de la gerencia por productos y servicios

En la gerencia desempeña un papel preponderante la organización del trabajo. Ella debe responder a la misión, los objetivos y la estrategia de la entidad.

Consultoría BioMundi (vicedirección de Servicios de Inteligencia del Instituto de Información Científica y Tecnológica [IDICT]) tiene varios años de experiencia ofreciendo productos y servicios de inteligencia

Su misión es ofrecer alternativas para la toma de decisiones en la investigación, la producción y la comercialización en el sector de la biotecnología y la industria médico-farmacéutica, fundamentalmente, a partir de servicios y productos de inteligencia que se obtienen a través de medios éticos y fuentes de información públicas.

Para perfeccionar los existentes y desarrollar nuevos productos o servicios que puedan tener éxito entre la comunidad de usuarios y eventualmente en el mercado extranjero, es vital cerciorarse de que el centro cuenta con la organización adecuada para administrarlos.

En la Consultoría BioMundi la estructura organizativa por departamentos se determinaba, antes de la implantación de esta forma matricial, por las líneas de trabajo de la Consultoría; encaminadas a lograr mayor especialización en la gestión de información. De ello se derivan productos y servicios de información a los que se les incorpora valor, los cuales son útiles y oportunos para la toma de decisiones.

Cada departamento participaba en la creación o desarrollo de varios productos y servicios e intervenía de manera secundaria en otros. Desde entonces se podía vislumbrar cierta horizontalidad entre ellos. Sin embargo, predominaban las relaciones

verticales de trabajo, lo que conllevaba deficiencias en la coordinación de los mismos entre departamentos y en el aumento de la eficiencia.

Las solicitudes de trabajo siguen una tendencia al incremento en el tiempo. La calidad y diversidad de los productos y servicios que brinda el centro, así como la complejidad de los mismos va siendo notablemente superior con la experiencia alcanzada en la elaboración de productos y en la prestación de servicios de alto valor añadido. Sin embargo, el personal se mantiene estable, teniendo, incluso, períodos de disminución.

Estas, entre otras, fueron las principales dificultades en la Consultoría que propiciaron la búsqueda de nuevos métodos de funcionamiento, como es el caso de la gerencia por productos y servicios. Esta técnica coloca a más especialistas en tareas de toma de decisiones, lo que les demanda más desarrollo profesional y los obliga a mayor superación.

El gerente debe lograr motivar al resto del grupo de trabajo. En la concepción de la gerencia por productos y servicios en la Consultoría BioMundi, se tiene en cuenta este aspecto, ya que el especialista que se designa como gerente, en su inevitable interrelación con otros especialistas que intervienen en las diferentes fases del producto o servicio, debe ser capaz de despertar la motivación de sus colegas para poder lograr un resultado final superior.

Por otra parte, el gerente, por la experiencia que acumula en la administración de un producto o servicio, puede participar en la concepción de otros nuevos que se deriven de aquellos y colaborar en los que se requiera su apoyo. Concretamente, se pretende lograr una mayor cohesión entre departamentos que permita agilizar los procesos para la elaboración de un servicio o la confección de un producto y que a su vez ellos tengan mayor calidad.

De forma general, el éxito de muchas empresas en el mercado se debe a las medidas que son capaces de tomar para llegar a lograrlo. Nueva estructura organizativa, insistencia constante en la reducción de gastos generales y liderazgo de alta dirección permanecen entre las medidas clave.

Objetivos de la gerencia por productos y servicios

Los objetivos de la gerencia por productos y servicios son:

- Aumentar la eficiencia en el trabajo.
- Aumentar la calidad de los productos y servicios.
- Lograr descentralizar funciones a nivel de centro y a su vez llevar un control centralizado de todo lo referente al producto o servicio específico a través de los gerentes.
- Motivar al resto de los especialistas y concientizarlos sobre la importancia del producto o servicio en cuestión.
- Perfeccionar el producto o servicio añadiéndole valor y desarrollando nuevas iniciativas que lo hagan más atractivo.
- Delimitar responsabilidades al existir deficiencias en un producto o servicio.
- Influir positivamente en el proceso de comercialización.

Teniendo en cuenta estos objetivos, la importancia de la gerencia por productos y servicios se puede resumir a través de las ventajas que puede reportar la misma en su aplicación:

- Mayor productividad del trabajo.
- Mejor coordinación y distribución de tareas a nivel de centro.
- Mejor control del flujo del producto o servicio.
- Mayor eficiencia en el perfeccionamiento de los mismos.
- Visión más amplia de la estrategia a seguir con el producto o servicio.

Las organizaciones tienen dos funciones importantes: la primera radica en dividir la actividad total en partes especializadas y la segunda en proporcionar medios que permitan a las unidades que trabajan en diferentes partes de la actividad total, coordinar su trabajo en orden para conseguir un resultado unificado. Aquí se ponen de manifiesto dos procesos básicos importantes que al conjugarse garantizan la armonía de la entidad, la especialización y la coordinación.

La concepción de la gerencia por productos y servicios en la Consultoría BioMundi trata de complementar estas funciones.

Como se ha mencionado anteriormente, uno de sus objetivos es eliminar paulatinamente las relaciones verticales que obstaculizan el buen desenvolvimiento del flujo productivo.

Inicialmente, fue necesario realizar cambios en la estructura de la Consultoría, pues la establecida hasta el momento podía bloquear el exitoso desenvolvimiento de esta nueva forma de trabajo. Al tratar de descentralizar la actividad de los gerentes, esto podía solaparse con las funciones del jefe de departamento.

No obstante, se mantuvo un medio de coordinación entre la Dirección del centro y los gerentes, que se encargaría de coordinar las funciones, acciones y actividades de las áreas y de solucionar controversias antes de recurrir a la máxima jerarquía. A este sujeto se le denominó coordinador.

Se realizó la propuesta de cinco áreas de trabajo: un área que agrupara los servicios actuales y los futuros que pudieran implementarse, otra área que concentrara los productos actuales y nuevos (en ambos casos considerando los productos y servicios tanto para clientes como para el trabajo interno del centro) y tres áreas funcionales, para las actividades comerciales, de informática y las económico-administrativas y de planeación.

A continuación se explica cuáles son los servicios, productos y/o actividades a desarrollar en cada una de las cinco áreas mencionadas:

- *Servicios de inteligencia:* Servicios a clientes externos, y los que se realizan de apoyo al trabajo interno de BioMundi. Ellos son: servicios de consultoría y sus modalidades (estudios de mercado, perfiles de compañía, perfiles de productos, estrategias de comercialización, etc.); servicio de alerta tecnológica, búsquedas de información en cualquier soporte como bibliografías electrónicas, búsquedas de información en línea, etc.; monitoreo de información; servicio de alerta informativa, y servicio de consulta y referencia.
- *Productos de inteligencia:* Productos para clientes y los productos internos

necesarios y útiles para organizar el trabajo dentro de la Consultoría. Los productos realizados a clientes son: base de datos *BioMundi* y *Biociencias en Cuba* y sus correspondientes familias de productos, base de datos *ÚNICA*, producción de bases de datos en general, producción de páginas web y de intranet, así como la selección y adquisición de información.

- *Actividad comercial y relaciones públicas*: Comprende las actividades comerciales y la administración de los servicios de contactos de negocios y cursos y adiestramientos, así como otras actividades comerciales de promoción y publicidad, eventos, control de solicitudes, contratación de servicios, facturación, fijación de precios, diseño, ventas, atención a visitantes y clientes y las actividades de apoyo a gerentes de productos y servicios, etc.

- *Actividad de informática*: Incluye las tareas de automatización de procesos, análisis y diseño de sistemas de información, diseño y desarrollo de aplicaciones, administración de las redes de computadoras, detección, evaluación y asimilación de herramientas de software y monitoreo del desarrollo de las tecnologías de información y su puesta en marcha en el centro, distribución de la señal de internet y las actividades de apoyo con herramientas informáticas a los coordinadores y gerentes de productos y servicios.

- *Actividad de planeamiento y económico-administrativa*: Incluye las tareas económico-administrativas, así como la planeación de las tareas de la Consultoría a nivel global.

Con esta nueva forma de organización del trabajo, se pasa de una estructura vertical inicial (Fig. 1) a una estructura emergente orientada hacia la gerencia (Fig. 2), o sea, de una estructura en que cada departamento tiene sus funciones concretas y no interviene ni responde por las actividades que anteceden o preceden a la suya, a una estructura donde cada área participaría coordinadamente en cada uno de los procesos que en la Consultoría se llevan a cabo.

Fig. 1. Estructura vertical inicial.

Fig. 2. Estructura emergente orientada hacia la gerencia.

La figura 2 muestra tres ejemplos de productos y servicios producidos por la Consultoría BioMundi.

El objetivo que se persigue al encarar una nueva forma de organización no se cumplirá si sólo se entiende como un cambio de estructura o de nombre. Es necesario el desarrollo de una estructura basada en procesos con responsabilidades claras, horizontales y verticales. Para ello es vital que se realicen cambios en los instrumentos y sistemas de gestión cotidiana.

Hay un elemento indispensable para que todo el mecanismo funcione y es la información. En la gerencia por productos y servicios la gestión de la información es el factor potenciador. En el caso de BioMundi, ello se llevó a cabo, inicialmente, mediante la red de trabajo local y la intranet y los mecanismos de intercambio de información que se establecieron. Actualmente, se tiene acceso a internet y se continúa el proyecto de poner en marcha la BIODRED (red conformada por los centros científicos dedicados a la biotecnología, industria médico-farmacéutica y campos afines).

Funciones del coordinador

Las funciones del coordinador son:

- Coordinar las actividades de los gerentes de su área e integrarlas.
- Enlazar el trabajo de su área con las demás, con los coordinadores y/o con la Dirección.
- Servir de medio de coordinación y de solución de controversias con los gerentes o especialistas de su área sin tener que llegar a un nivel superior.
- Definir los problemas técnicos de los clientes junto con el área Comercial y de Relaciones Públicas, a los efectos de la contratación.
- Conciliar con Informática la automatización de los procesos de su área.

Las líneas divisorias entre las áreas nunca pueden ser eliminadas completamente, pero las buenas técnicas de control interfuncional del coordinador pueden acortar distancias.

Funciones del gerente de productos o servicios

El gerente de productos o servicios debe caracterizarse por ser creativo, emprendedor, exigente, comunicativo y tener visión futurista.

La funciones del gerente son:

- Coordinar la elaboración del producto y/o realización del servicio a ciclo completo y dar continuidad a un producto o servicio. (Esta es una de las funciones más importantes del mismo ya que no sólo debe saber administrar los productos y servicios existentes y hacerlo con eficiencia en cada etapa del ciclo de vida sino también ser capaz de encontrar nuevos productos para reemplazar los que empiezan a envejecer.)
- Desarrollar nuevos productos y servicios o perfeccionar los existentes a partir de proyectos previamente aprobados.
- Velar por la calidad de los productos y servicios.
- Identificar los procesos por los que debe pasar el producto o servicio y quiénes lo realizarían. Elaborar procedimientos y especificaciones de calidad.
- Elaborar los indicadores de desempeño y llevar el control del comportamiento de los mismos (estadísticas de producción, comercialización, etc.).
- Apoyo en la determinación de nuevos posibles clientes y estudios posventa.
- Velar por los costos del producto o servicio, buscando disminuirlos, basado en el conocimiento profundo que debe tener del flujo de producción de los mismos.

Interrelación de la gerencia por productos y servicios y las actividades funcionales

La esencia del buen funcionamiento de la organización del trabajo a partir de la gerencia por productos y servicios es la integración y equilibrio entre las áreas.

Las áreas de Servicios de Inteligencia y Productos de Inteligencia necesitan invariablemente del apoyo de otras para garantizar el cumplimiento de sus tareas. Las áreas de Comercial, Informática y Económico-administrativa y de Planeación, al trabajar de conjunto con los coordinadores y gerentes de servicios o productos deben garantizar tanto los recursos materiales y tecnológicos como el desarrollo y culminación exitosos de las tareas que se llevan a cabo por las áreas principales.

Los procesos generales se desarrollan en distintas áreas de coordinación en dependencia de la tarea a realizar. Por esa razón, es importante la comunicación e integración de las diferentes áreas, de forma tal que se eviten los cuellos de botella.

Inicialmente, deben ser identificados los procesos generales que deben tener lugar teniendo en cuenta la Consultoría como sistema y luego deben determinarse las áreas que deben ejecutar los mismos, o sea los subsistemas. Posteriormente, se deben identificar dentro de cada subsistema los procesos.

Para ello es necesario tener en cuenta dos elementos importantes.

- 1) Los procesos generales deben ser gerenciados y supervisados por el coordinador, de

acuerdo con el área responsable del proceso de que se trate. La continuidad de los procesos depende de que cada uno de ellos sea conclusivo, de modo tal que cada uno entregue fases terminadas al siguiente, desde la investigación hasta la venta, independientemente de cuál área de coordinación lo realiza.

2) Debe establecerse con anterioridad una conformidad entre cliente y proveedor.¹ El cliente debe establecer de mutuo acuerdo con el proveedor los detalles de lo que desea y cómo desea recibir el servicio de este.

Criterios a tener en cuenta para la selección del gerente por producto o servicio

Para facilitar la selección de los gerentes se tuvieron en cuenta dos criterios:

- Las condiciones de los especialistas. Análisis de la posibilidad de que asuma uno o varios productos o servicios a la vez.
- La forma de selección de los productos y servicios (criterios para agrupar la gama de productos y servicios que se ofrece en el centro. Por ejemplo: similitud de procesos, flujo de producción, familia de productos, etc.).

Luego de la implantación de la gerencia por productos y servicios se desarrollaron un grupo de medidas orientadas a dos objetivos fundamentales: llevar a cabo una serie de acciones ordenadas cuyo objetivo es la implementación uniforme y por etapas de la gerencia por productos y servicios en el centro e implementación de medidas de control de desempeño y de intercambio de información.

Conclusiones

- La introducción de la gerencia por productos y servicios, como herramienta de organización del trabajo que promueve las relaciones horizontales, tiene como primer objetivo elevar la eficiencia y la productividad laboral.
- Este tipo de organización gerencial, a partir de fomentar la especialización puede mejorar el desarrollo, promoción, calidad y comercialización de los productos y servicios que son administrados por cada uno de los gerentes.
- La implantación de la gerencia por productos y servicios en Consultoría BioMundi conllevó cambios en la estructura de la misma.
- La selección de un coordinador por cada área de trabajo responde a la necesidad de mantener un agente que se responsabilice con la actividad a escala macro y logre organizar el trabajo para conseguir un resultado único.
- A través de la asignación de un gerente por cada producto y/o servicio, que responda por el estado de estos, se logra descentralizar las funciones a nivel de centro, a la vez que se logra un mayor control del flujo productivo a nivel micro.
- La liberalización de funciones y la asignación, a los gerentes, de determinado nivel de autoridad sobre los productos y/o servicios de la Consultoría abre paso a la creatividad y al desarrollo de iniciativas que hacen más competente aquello que se les ha dado a administrar.
- Los procesos generales para la elaboración de productos, servicios y proyectos deben ser supervisados a nivel de los coordinadores. La continuidad de los procesos depende de que cada uno de ellos sea conclusivo, de modo tal que cada uno entregue fases terminadas al siguiente, desde la investigación hasta la venta, independientemente, de cuál área de coordinación lo realiza. Con ello se trata de ir eliminando,

paulatinamente, los cuellos de botella, en beneficio de la comercialización.

- Luego de poner en marcha la concepción de la gerencia por productos y servicios, se llevan a cabo acciones que posibilitan el desarrollo de la nueva forma de organización del trabajo, las cuales deben acometerse con rigor y seriedad para que pueda llevarse adelante este tipo de organización.

Recomendaciones

- Al realizar la selección de los gerentes debe fundamentarse bien la base de la elección teniendo en cuenta los criterios mencionados en el presente documento u otros que se determinen por iniciativa de las áreas.

- Al implantarse la gerencia por productos y servicios se inicia un período de prueba donde se evalúan los resultados y se ajustan detalles que permitan alcanzar el objetivo deseado con ella.

- Debe considerarse inicialmente, además de los gerentes, especialistas sustitutos de los mismos y/o colaboradores.

- Como tarea de gran importancia, deben ser identificados los procesos de cada producto y servicio y las áreas que deben intervenir en ellos.

- Los procedimientos de trabajo deben ser escritos.

Bibliografía

Hanson, J. y C. Meyer. Gestión horizontal el desmantelamiento de las barreras organizativas al crecimiento. *Harvard Deusto Business Review* (68):4-13. 1995.

Wolfrain, Peter. Maquiavelo y el arte de dirigir equipos. *Harvard Deusto Business Review* (78):74-78, 1997.

Consultoría BioMundi. *Estrategia de optimización del proceso de I+D de los nuevos productos*. Consultoría BioMundi. Diciembre 1994.

Hammer, M y J. Champy. *Reingeniería de la empresa*. Parramón, 1993.

Ostroff, F y D. Smith. La organización Horizontal. *Harvard Deusto Business Review* 1992.

Druker, D. F. The theory of business. *Harvard Business Review* (72):95-104. 1994.

Schoemaker, H P. Scenario Planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review* (Winter):25-40. 1995.

Recibido: 23 de abril de 1999.

Aprobado: 30 de abril de 1999.

Elsa Rosana Maynegra Díaz

Consultoría BioMundi

Calle 200 No. 1922, e/ 19 Y 21, Atabey, Playa.

La Habana 11600, Cuba.

Correo electrónico: <<rosana@biomundi.inf.cu>>.

<<<http://www.ceniai.inf.cu/IDICT/web/bioweb.htm>>>.

Nota

¹Entiéndase por proveedor el proceso inmediatamente anterior y como cliente el proceso siguiente en cualquiera de los subsistemas, sobre los aspectos de la tarea.