

Experiencia de ITP en Calidad

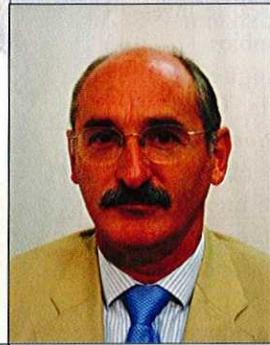
Industria de Turbo Propulsores, S.A. (ITP) fue creada en 1989. Su fundación estuvo promovida por empresas privadas y públicas, tanto estatales como autonómicas, para corregir la carencia de una industria de motores de aviación y turbinas de gas en España. Así, ITP nace con la vocación de cubrir esta carencia de forma eficiente, como corresponde a su condición de empresa privada, y de conseguir que el país se incorpore al reducido Club de naciones que cuentan con una industria puntera en motores de aviación.

Sus actividades son la investigación, diseño, desarrollo, fabricación y mantenimiento de motores para aplicaciones aeronáuticas, marinas y otros usos industriales, como generación de energía o bombeo de petróleo.

Por lo que respecta a la estructura del mercado, nuestros clientes más importantes en diseño y desarrollo de nuevos productos y Producción son los líderes mundiales del sector, grandes empresas capaces de diseñar y fabricar motores completos con los que en muchos programas establecemos alianzas de índole diversa. General Electric, Rolls-Royce, Pratt & Whitney, Honeywell y Snecma son los máximos representantes de esta categoría. A estos habría que añadir los fabricantes de turbinas industriales o marinas como ABB, Alstom, etc.

Estas grandes Compañías tienen un tamaño hasta 50 veces mayor que el de ITP (Fig. 1), un gran dominio de las tecnologías de vanguardia y una importante capacidad financiera. El dominio de todas las tecnologías y su poder financiero les posibilita lanzar nuevos productos completos. Por ello, la estrategia de ITP, y de otras empresas de tamaño equiparable a nosotros, es la de establecer alianzas,

Jesús Murga Barañano
Ingeniero Industrial
Director de Calidad y Medio Ambiente



tenimiento”, agrupaciones de empresas dedicadas al manteni-



Industria de Turbo Propulsores S.A.

preferentemente a largo plazo, y buscar de esta forma enfoques estratégicos basados en el *win-win*.

En este contexto nuestros competidores potenciales son el resto de empresas que, como ITP, no son capaces de diseñar y fabricar motores completos, pero que son muy competitivas en el segmento de mercado en el que están situados: MTU, Fiat Avio y Volvo Aereo.

En el negocio de Mantenimiento los clientes se pueden agrupar principalmente en civiles, representados por las líneas aéreas, e institucionales. En esta actividad, la competencia viene representada por los denominados “Centros de mantenimiento”, empresas muy numerosas, especializadas y competitivas y los “Grupos de man-

miento y reparación de motores, con objeto de utilizar sinergias, alcanzar volumen de negocio y tener presencia geográfica globalizada cercana a los clientes.

Actualmente el Grupo ITP cuenta con 11 Centros de trabajo (Fig. 2) y una importante cartera de negocio, diversificados en las distintas actividades relacionadas con la turbina de gas y siendo nuestros clientes la mayoría de las empresas aeronáuticas importantes a escala mundial.

La turbina de gas es una máquina muy compleja para cuyo diseño y fabricación se requiere el dominio de gran número de tecnologías de vanguardia, siendo los grandes retos actuales el aumento de la eficiencia y la disminución del peso así como la reducción del impacto en el medio ambiente, haciendo que cada generación de turbinas represente un salto cualitativo respecto a la anterior con el reto tecnológico que implica.



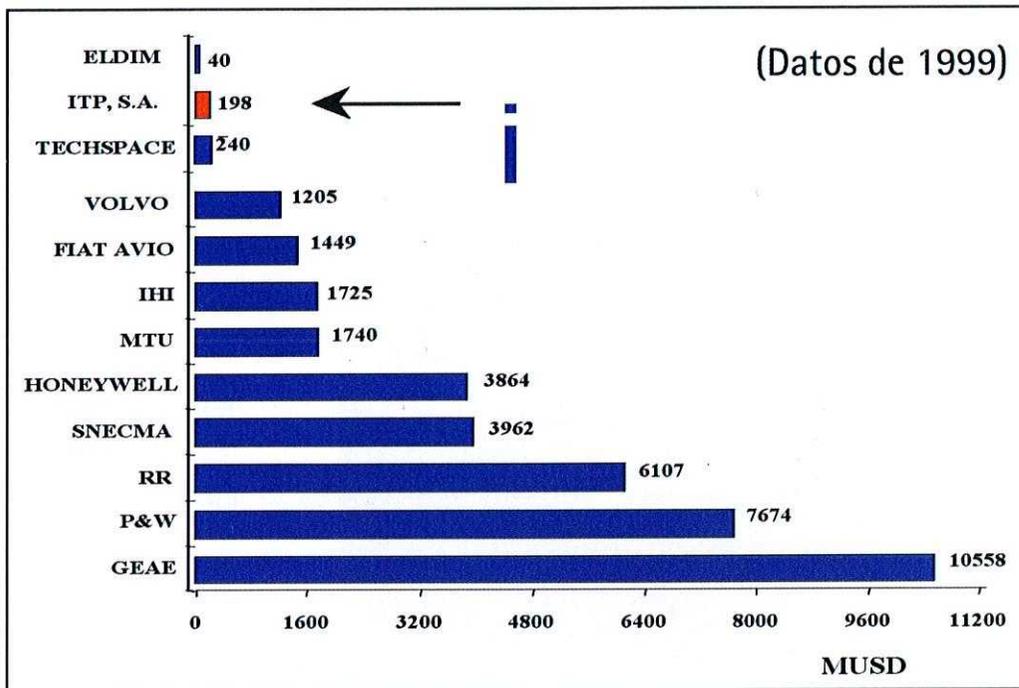


Figura 1.

2000, el de la Diversificación.

Dentro de este nuevo planteamiento estratégico, durante 1995 el equipo directivo de ITP realizó visitas a empresas consideradas avanzadas en gestión, e invitó a algunos máximos ejecutivos de este tipo de empresa a contar su experiencia al Comité de Dirección de ITP, con objeto de conocer experiencias reales (la teoría abunda pero la

Por ello, desde su creación, ITP ha apostado claramente por el desarrollo de su propia tecnología mediante un proceso de vigilancia y desarrollo que se inicia con la identificación y evaluación de las necesidades tecnológicas para su posterior captación, básicamente mediante proyectos de I+D y acuerdos de transferencia tecnológica y de colaboración con asociaciones e instituciones con un nivel de inversión situado entre el 5 y 10% de las ventas, de manera estable a través de los años.

Ello ha sido un elemento fundamental, que nos ha permitido crecer tanto cuantitativa como cualitativamente los últimos cinco años, con nuevos productos (tobera vectorial, turbina de baja presión, etc.), y procesos (conformado superplástico de titanio, fresado electroquímico, *sharp metal deposition*, *electrochemical milling*, realidad virtual, simulación, etc.). Así, las ventas del Grupo se han cuadruplicado y el beneficio neto ha aumentado en la misma medida a pesar del gran esfuerzo inversor realizado.

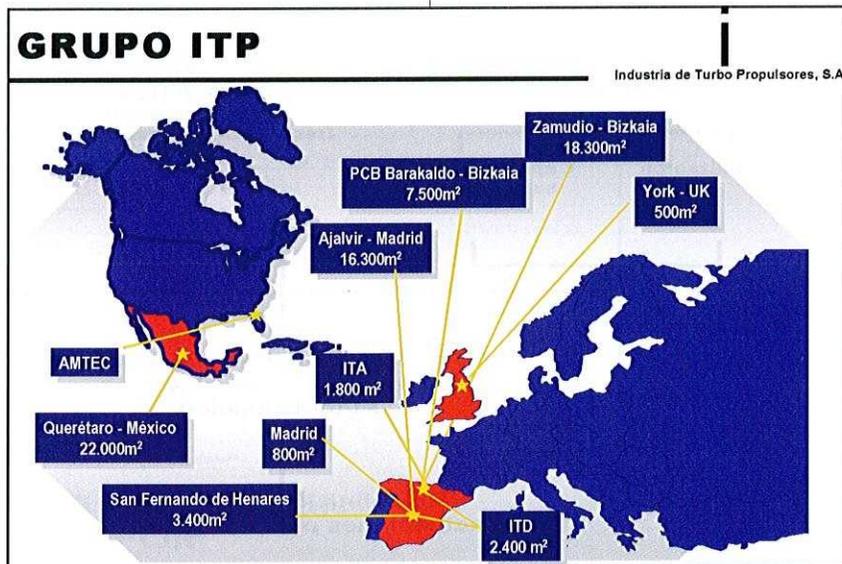
Esta apuesta tecnológica hay que enmarcarla en el planteamiento estratégico de ITP, que, después de una primera fase de arranque de la Socie-

dad, aborda una segunda de consolidación, fruto de una profunda reflexión estratégica realizada a mediados de los 90, en la que, además de la tecnología, se apuesta claramente por el crecimiento con rentabilidad, y todo ello con una filosofía de gestión basada en la búsqueda de la Excelencia. A estos cuatro objetivos estratégicos (Crecimiento, Rentabilidad, Capacitación tecnológica y Excelencia en la gestión) se ha incorporado en la última revisión estratégica, realizada en

buena práctica escasa) y tener un entendimiento compartido y suficientemente homogéneo como para abordar, de manera decidida, la nada fácil tarea de ir progresivamente materializando el objetivo estratégico de Excelencia en la gestión, como catalizador y lubricante de todas las actividades de la organización, tanto las operativas como las de apoyo y administración.

El consenso y acuerdo previo del equipo directivo es un aspecto importante, hay que estar convencidos de la bondad del enfoque estratégico

Figura 2.



y de que uno, como directivo, se va a comprometer, implicar, y por tanto liderar el proceso. Esto, en definitiva, no es más que un profundo proceso de cambio cultural de la organización, y sabemos que en este aspecto el ser humano es un gran aplicador (consciente o inconscientemente) del principio de acción y reacción por lo que las resistencias suelen surgir por doquier y sólo un liderazgo en el cual los líderes de la organización, de manera continuada, actúen como modelo de referencia de la cultura de excelencia, puede superar el sinnfín de reacciones.

Este planteamiento serio, profundo y estable en el tiempo, debe ser estructural y por tanto en él no caben actuaciones coyunturales, que todos hemos vivido alguna vez en nuestra experiencia profesional, del tipo el proyecto XXX para este año (que es un proyecto más, que nace, se



realiza con más o menos éxito y muere) o actuaciones puntuales tipo "zafarrancho de combate", similar a una tormenta que pasa con mucho ruido

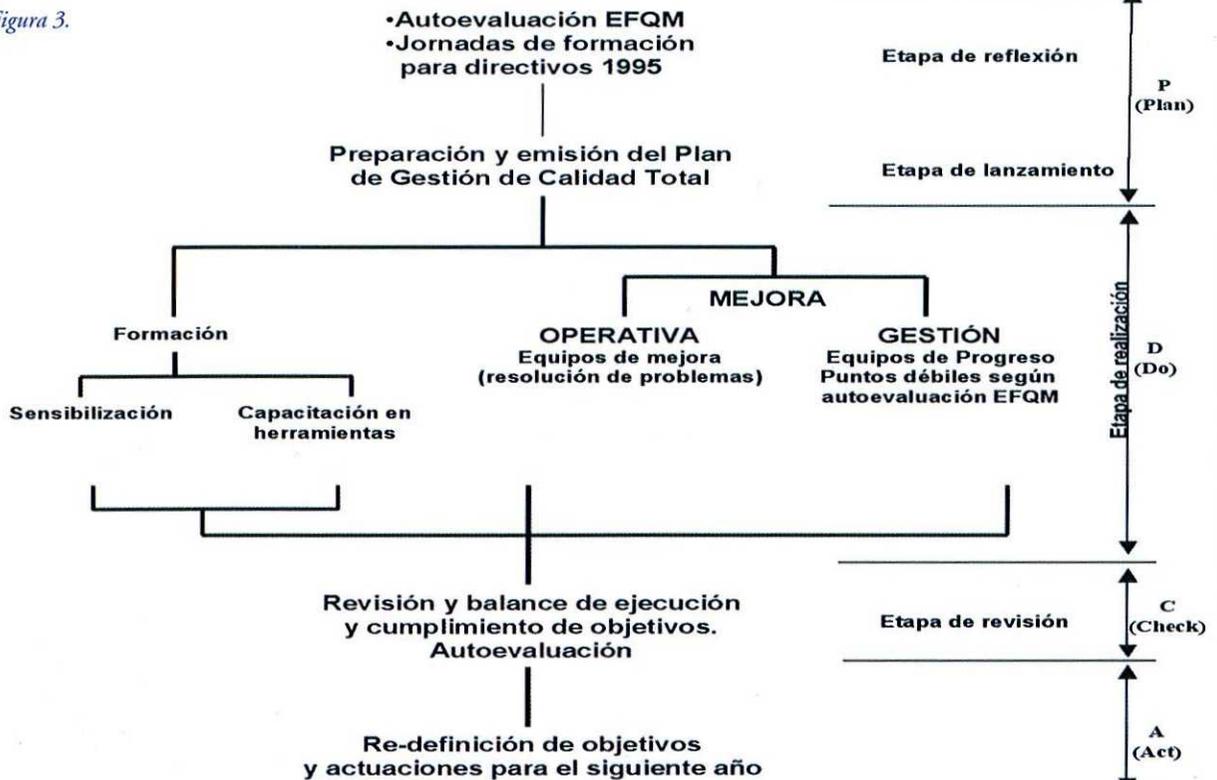
y muy pocas o ninguna nuez.

Otro aspecto importante cuando hablamos de Excelencia en la gestión es intentar bajar a nivel de tierra, puesto que hay un riesgo nada despreciable de que todo se convierta en filosofía, en humo en definitiva, y no quede nada arraigado a nivel operativo y por tanto tampoco lleguen los resultados.

Un proceso de cambio necesita filosofía, así como también metodología y resultados tangibles. Por todo ello, en ITP se estableció en una primera fase (Fig. 3) como elemento director un Plan de Gestión de Calidad total a tres años (1996 - 1998), basado en la filosofía y principios de Calidad total clásicos,

ESTRUCTURA DEL PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (PGCT)

Figura 3.





EQUIPO DE PROGRESO

Grupo liderado por un Director que trabaja en áreas de mejora de tipo directivo (carencias organizativas y de gestión), derivadas de la autoevaluación EFQM.

Son grupos interfuncionales, temporales y con dedicación parcial.

EQUIPO DE MEJORA

Grupo que trabaja en la resolución de problemas de tipo operativo para su solución o mejora.

Son grupos formales, interfuncionales, verticales, temporales y con dedicación a tiempo parcial.

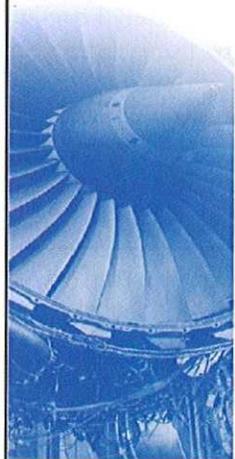


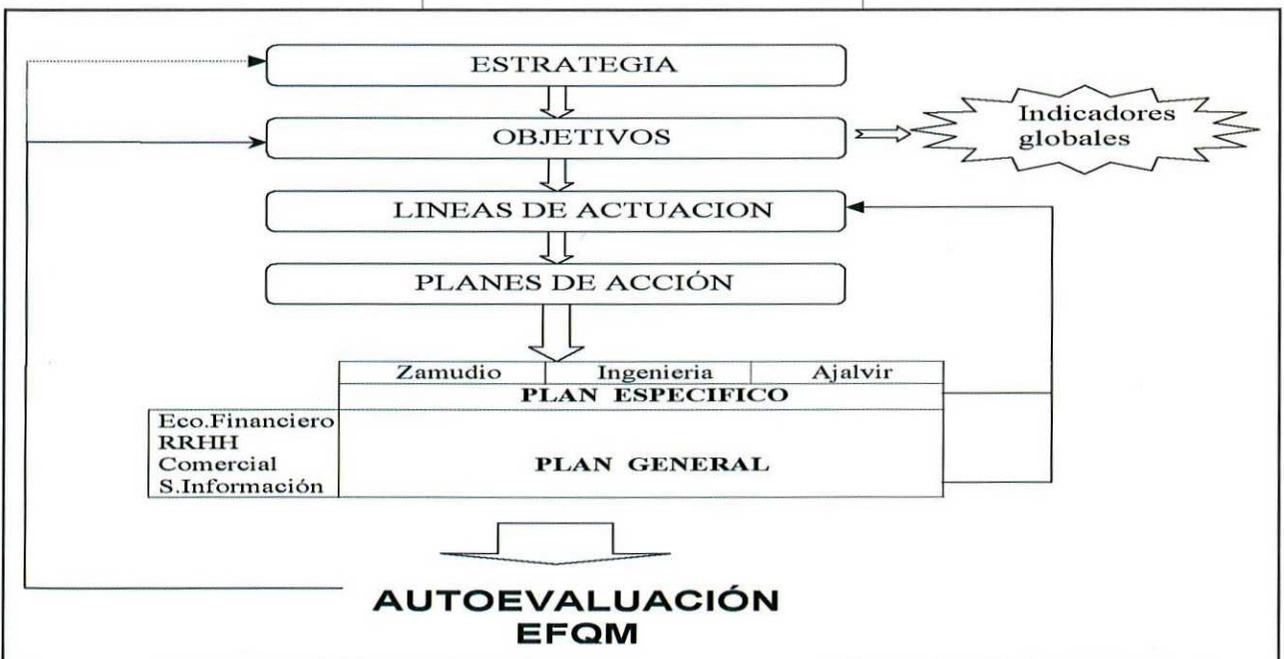
Figura 4.

como la orientación al cliente externo e interno, el desarrollo de las capacidades del personal, sistematización del ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), etc. y proporcionaba unas líneas de actuación mediante la Formación con el doble objetivo de impulsar el cambio de actividades del personal (sensibilización) y de aumentar su co-

nocimiento en herramientas concretas de mejora (capacitación) junto con otras dos líneas de mejora, una mediante Equipos de Progreso y otra, mucho más operativa, orientada a resolver problemas de calidad concretos mediante Equipos de mejora (Fig. 4).

Durante el desarrollo de este Plan, en ITP se realizaron autoevaluaciones anuales respecto al modelo de excelencia de la EFQM (*European Foundation For Quality Management*), modelo que adoptamos como referencia para materializar la nueva

Figura 5.



política de Calidad formulada en 1996 como consecuencia de la reflexión estratégica.

Este plan trienal sirvió para sentar las bases de la Calidad en la gestión, iniciando un claro proceso de cambio, con importantes resultados de mejora en la Calidad del producto y en la gestión de los diferentes recursos (económicos, tecnológicos, etc.), poniendo de manifiesto la importancia de las personas de la organización en el proyecto.

Cuando hablamos de búsqueda de la Excelencia, tres años pasan volando y, aunque al final de este periodo, el nivel de gestión de ITP fue reconocido externamente con la Q de plata, había que seguir avanzando en la consolidación e integración del Modelo de Gestión en la organización.

Después de 1999, año en que se hizo un gran esfuerzo en revisar profundamente la gestión por procesos, establecimos otro plan trienal para el periodo 2000 – 2002, con objeto de impulsar la competitividad a través de la Calidad de Gestión, al cual denominamos “Plan de Excelencia Empresarial E”.

Con la experiencia adquirida con el anterior Plan, se consideró necesario elaborar un Plan a tres años que alinease, integrase y sistematizase las actividades de calidad en la gestión de la Compañía. Asimismo, se llegó a la conclusión de que, además de tomar medidas encaminadas a mejorar la Calidad del producto y servicio ofrecidos a los clientes, era necesario impulsar la calidad en otros campos no directamente relacionados con el cliente externo.

El Plan de Excelencia Empresarial se alinea con la Estrategia de la Compañía dando respuesta a uno de sus objetivos generales, la Calidad en la Gestión: *“La Calidad de nuestras actividades y la mejora continua es nuestro objetivo permanente para la consecución de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y capacitación tecnológica”*.

La estructura soporte de este Plan de Excelencia se muestra en la figura 5.

El plan establece una serie de objetivos globales, que después se despliegan y concretan en cada uno de los diferentes campos, del tipo:

- Mejorar la Calidad de producto.
- Incrementar el nivel de servicio.
- Incrementar la satisfacción del Cliente.
- Reducir costos.
- Aumentar la eficiencia productiva,

Los objetivos globales y las líneas de actuación se concretan en planes específicos de área para las tres áreas productivas (Fábrica de Ajalvir, Ingeniería, Fábrica de Zamudio) y las áreas funcionales (Comercial, Económico-Financiera, Recursos Humanos, Sistemas de Información).

Para dar una estructura homogénea a los diferentes planes se ha creado una tabla que, de una manera sencilla, trata de dar una visión clara de las actividades durante el periodo 2000-2002 y de los resultados esperados (Fig. 6).

Area	Actividad	Indicador/ Parámetro	Situación/Objetivo				Plan de acción
			1999	2000	2001	2002	

Figura 6.

La evolución y consecución de estos objetivos se miden mediante indicadores asociados a los mismos.

El plan identifica además una serie de líneas generales sobre las que centrar las actuaciones de mejora:

- Mejora continua proactiva integrada en el día a día utilizando de manera generalizada metodologías de análisis y resolución de problemas.
- Despliegue de indicadores por programas, departamentos o áreas.
- Gestión de la cadena de suministros, ya que tiene gran incidencia en la calidad final que ITP aporta a los Clientes.
- Formación, tanto en conocimientos técnicos como de gestión.
- Comunicación interna ascendente-descendente, difusión, concienciación de todos de la necesidad de mejorar.
- Organización, orden y limpieza en el entorno de trabajo: 5S's.
- Gestión por procesos.
- Utilización del conocimiento y la experiencia de los profesionales de ITP.

Los objetivos anuales de estos planes específicos se integran en el sistema general de objetivos de la Compañía, siendo tenidos en cuenta en la remuneración variable dando coherencia al conjunto de la gestión.

Fruto del esfuerzo realizado, en 2001 ITP fue reconocida por el Gobierno Vasco con el Premio Vasco a la Calidad de Gestión Q-oro, y, a primeros de 2002, con el prestigioso “Rolls-Royce Quality Award”, siendo la segunda organización en obtenerlo.

Este gran esfuerzo en mejora de la Gestión ha tenido una significativa influencia en el desarrollo de la Compañía, habiendo facilitado multiplicar por cuatro tanto la cifra de negocio como el beneficio neto en los últimos cinco años.

Ahora, lo que hay que plantearse es cómo abordar el futuro para seguir aumentando la competitividad de la Compañía en un entorno tan cambiante y exigente como es el entorno en el que desarrolla su actividad nuestras empresas.

Este es nuestro próximo reto, que asumimos con ilusión y confianza. ■