

Empresas más productivas como: Estrategia indispensable en tiempos de crisis

Lilia Mendoza Vega*

RESUMEN

En el presente artículo se presenta una propuesta creativa de cómo lograr que las empresas latinoamericanas logren ser cada día más productivas aunque nos encontremos en épocas de crisis. La propuesta se basa en una investigación descriptiva de veinte unidades productivas. La identificación clara de la restricción, el diseño de indicadores acordes con la naturaleza de la organización, la descripción de herramientas adecuadas para el diseño de procesos productivos y mejora de los mismos, así como la cuantificación del beneficio que le aporta a las empresas estos factores se constituyen en elementos fundamentales para el éxito de las empresas.

Palabras Clave: Productividad, Restricción, crisis, indicadores

ABSTRACT

In this paper is shown a creative proposal of how the Latin enterprises could obtain more productivity every day, eventhough of we stay in crisis times. The proposal is the result of a descriptive research of twenty productive units. The clear identification of the restriction, the accurate design of productivity indicators according to the nature of the organization, the description of the accurate tools for the production process design and improvement of them and the benefits evaluation are factors that are so important for the success of the enterprises.

Key Words: Productivity, Restriction, crisis, indicators

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad es muy importante el diseño de estrategias que nos permitan competir de una manera adecuada en lo que ha sido comúnmente denominado como “aldea global”. En estos momentos en los que parece que ya todo ha sido inventado y en el que las empresas latinoamericanas muchas veces se encuentran en desventaja con las multinacionales de países norteamericanos, europeos o asiáticos, se deben diseñar estrategias tendientes a elevar la productividad de las organizaciones y por ende su competitividad. En la presente ponencia se presenta una propuesta diseñada para tal fin, tomando como base la realidad observada en veinte unidades productivas.

2. REVISIÓN LITERARIA O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“El pesimista ve dificultad en cada oportunidad.
El optimista ve la oportunidad en cada dificultad”
Winston Churchill

Por crisis económica del año 2008 y 2009 se conoce a la crisis económica mundial originada en el año 2008 por Estados Unidos. Entre las principales causas se destacan el incremento en los precios de las materias primas, la crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria y una amenaza de recesión en el mundo entero. (Mochón Francisco. Economía, Teoría y Política. McGraw Hill, Madrid 2005).

* Lilia Mendoza Vega. Ingeniero Industrial. Magister en Administración MBA. Conferencista internacional. Docente Investigador en Pregrado y Post-grado

La crisis afecta de manera preponderante a la productividad; considerada ésta como la relación existente entre unas salidas deseadas y unas entradas utilizadas para su obtención. También se puede considerar a la productividad como la manera de racionalizar los recursos que cada vez son más escasos, de la manera más eficiente y efectiva posible. Pero, ¿de qué manera se podrían diseñar indicadores que permitiesen medir en tiempos de crisis de una manera adecuada la productividad de las organizaciones?

Desde la Biblia se puede observar como las crisis han motivado a los seres humanos y a los pueblos en general a generar ideas creativas que propendan a superarla.

La historia del Arca de Noé (Génesis, capítulos 6 al 9) ilustra como nuestro Señor observó que los hombres se estaban multiplicando sobre la faz de la tierra y la maldad crecía y el propósito de su creación no se cumplía, por lo que decidió destruirlo.

Pero sin embargo, encontró a un ser humano que halló gracia ante sus ojos, Noé. «Un hombre justo y cabal entre la gente de su tiempo», y decidió que a él le correspondería mantener el linaje de los hombres. Yahvéh dijo a Noé que construyera un arca, y que llevara con él a su esposa y a sus hijos, y a las esposas de éstos. Adicionalmente, tenía que llevar de todos los animales: de los puros debía tomar siete parejas y de los impuros una sola pareja (un macho y una hembra), y para suministrarles alimentos, le dijo que tomara y almacenara la comida necesaria.

Claro que Noé no tenía los conocimientos ni las herramientas para construir semejante proyecto de barco, Yahvé le proporcionó los conocimientos y las herramientas. La construcción debió durar al menos unos treinta años. En este pasaje bíblico se observa que para la medición del indicador de productividad, la producción o salida deseada se consideran las nuevas familias de animales justas y las entradas estarían constituidas por los insumos para tal fin, siendo éstos las parejas de animales, Noe y sus familias y todo esto en condiciones de crisis en un diluvio de cuarenta días y cuarenta noches.

Pero no sólo este es el único ejemplo de la biblia en el que se puede ilustrar el concepto de cómo el ser humano tiende a diseñar estrategias que propenden a la mejora de la productividad en tiempos de crisis. En el caso de José (Génesis 41), cuando el faraón le dijo que tradujera sus sueños mencionándole “del río subían siete vacas, hermosas á la vista, y muy gordas, y pacían en el prado: y que otras siete vacas subían tras ellas del río, de fea vista, y enjutas de carne, y se pararon cerca de las vacas hermosas a la orilla del río: y que las vacas de fea vista y enjutas de carne devoraban a las siete vacas hermosas y muy gordas.

Y despertó el Faraón. Durmiese de nuevo, y soñó la segunda vez: Que siete espigas llenas y hermosas subían de una sola caña: y que otras siete espigas menudas y abatidas del Solano, salían después de ellas: y las siete espigas menudas devoraban a las siete espigas gruesas y llenas.

Y despertó el Faraón, y he aquí que era sueño. Y acaeció que a la mañana estaba agitado su espíritu; y envió é hizo llamar a todos los magos de Egipto, y a todos sus sabios: y contóles el Faraón sus sueños, mas no había quien al Faraón los declarase.

Entonces el Faraón llamó á José; é hicieronle salir corriendo de la cárcel, y le cortaron el pelo, y mudaron sus vestidos, y vino donde el Faraón quien le dijo a José: Yo he tenido un sueño, y no hay quien lo declare; mas he oído decir de ti, que oyes sueños para declararlos.

Y respondió José al Faraón, diciendo: No está en mí; Dios será el que responda paz al Faraón. Entonces el Faraón le dijo á José: En mi sueño parecíame que estaba a la orilla del río: Y que del río subían siete vacas de gruesas carnes y hermosa apariencia, que pacían en el prado: Y que otras siete vacas subían después de ellas, flacas y de muy fea traza; tan extenuadas, que no he visto otras semejantes en toda la tierra de Egipto en fealdad: Y las vacas flacas y feas devoraban a las siete primeras vacas gruesas: Y entraban en sus entrañas, mas no se conocía que hubiese entrado en ellas, porque su parecer era aún malo, como de primero.

Y yo desperté. Vi también soñando, que siete espigas subían en una misma caña llenas y hermosas; Y que otras siete espigas menudas, marchitas, abatidas del Solano, subían después de ellas: Y las espigas menudas devoraban á las siete espigas hermosas: y helo dicho á los magos, mas no hay quien me lo declare.

Entonces respondió José al Faraón: El sueño del Faraón es uno mismo: Dios ha mostrado al Faraón lo que va a hacer. Las siete vacas hermosas siete años son; y las espigas hermosas son siete años: el sueño es uno mismo.

También las siete vacas flacas y feas que subían tras ellas, son siete años; y las siete espigas menudas y marchitas del Solano, siete años serán de hambre. Esto es lo que se le respondió al Faraón.

Lo que Dios va á hacer, como lo ha mostrado al Faraón. He aquí vienen siete años de grande hartura en toda la tierra de Egipto: Y levantarse han tras ellos siete años de hambre; y toda la hartura será olvidada en la tierra de Egipto; y el hambre consumirá la tierra; Y aquella abundancia no se echará de ver a causa del hambre siguiente,

la cual será gravísima. Y el suceder el sueño al Faraón dos veces, significa que la cosa es firme de parte de Dios, y que Dios se apresura a hacerla.

Por tanto, provéase ahora el Faraón de un varón prudente y sabio, y póngalo sobre la tierra de Egipto. Haga esto Faraón, y ponga gobernadores sobre el país, y quite la tierra de Egipto en los siete años de la hartura; y junten toda la provisión de estos buenos años que vienen, y alleguen el trigo bajo la mano del Faraón para mantenimiento de las ciudades; y guárdenlo. Y esté aquella provisión en depósito para el país, para los siete años del hambre que serán en la tierra de Egipto; y el país no perecerá de hambre.

Y el negocio pareció bien al Faraón, y a sus siervos.

En este segundo pasaje bíblico se observa nuevamente de manera clara el concepto de indicador de productividad. Entendiéndose en éste como las salidas deseadas toda la provisión que Dios reveló a José que el Faraón debía hacer para los próximos siete años de crisis. Como las entradas o insumos, se destaca la quinta parte del ahorro de toda la cosecha de los años iniciales de abundancia, y por supuesto como principal entrada se ilustra el pronóstico de Dios, al revelar la situación de crisis a ocurrir en los años venideros.

Retomando la pregunta problema y en nuestro dinámico siglo XXI, encontrándose nuestras empresas latinas en épocas de crisis es pertinente nuevamente cuestionarse

¿Cómo diseñar indicadores adecuados que permitan de manera certera y oportuna tomar las decisiones gerenciales más oportunas en tiempos de crisis?

Toda organización tiene como objetivo el crecimiento, la supervivencia y la obtención de utilidades. Para alcanzar estos objetivos, la gerencia, en algunas ocasiones, se concentra en incrementar el volumen de ventas. Este incremento del volumen de ventas, lo asocian en forma proporcional con un incremento en la utilidad de la organización. Pero este incremento en las ventas, genera la necesidad de contratar más empleados, abrir nuevos turno de trabajo y muchas veces el estado de resultado de la empresa se desmejora comparado con la situación sin el incremento de las ventas. Si se está trabajando más, ¿Por qué la empresa presenta una situación de menor utilidad? ¿A que se debe esta situación de desmejoramiento de la productividad en la Organización?

En el texto que se encuentra en proceso de desarrollo “Productividad, la clave estratégica para la generación de ventajas competitivas” (Echeverría Armella Vidal y Lilia Mendoza, 2009) se plantean los siguientes pasos para dar respuesta a estos interrogantes (Ver Figura No. 4):

• **Descripción clara de la crisis o problema de la empresa**

En esta parte y tomando como fundamento teórico la Teoría de Restricciones de Eliyahu Goldratt, se establece cual es la restricción o crisis que se presenta en las organizaciones.

FIGURA No.4



FUENTE: Los Autores, 2009

• **Diseño de Indicadores de Productividad de acuerdo con la naturaleza de la organización**

El diseño de indicadores de productividad debe ser algo adecuado a la naturaleza de la organización. Es decir dependiendo de las características de la organización, se decidirá si es más adecuado utilizar indicadores tradicionales tales como la relación existente entre producción e insumo; o tomar como indicador el Margen de Contribución unitario, indicador considerado más adecuado para empresas del sector comercial y de servicios.

• **Herramientas para el Análisis de Procesos y Mejora de los mismos**

En esta etapa se proponen herramientas que contribuirán al análisis de los procesos de las organizaciones. Coursegramas sinópticos, analíticos, mapas de procesos, Flujoigramas de servicios o cualquier otra herramienta que permita visualizar de manera clara el proceso del sistema productivo de la organización.

Posteriormente se proponen técnicas basadas en el Justo a Tiempo y en Teoría de Restricciones para la propuesta de mejora de los procesos.

• **Análisis de contribución por rendimiento**

Una de las principales debilidades en los textos de mejora de procesos consiste en la falta de análisis con respecto a los beneficios económicos que le genera a la empresa las mejoras adoptadas. En esta etapa se propone realizar este análisis desde la óptica de Mark Woeppel, que consiste en la aplicación práctica de la Teoría de Restricciones, en el caso específico de la obtención de la contribución que otorga la mejora al rendimiento de la organización.

3. METODOLOGÍA

Antes de describir la metodología utilizada, se procederá a enunciar los objetivos generales y específicos de la presente investigación.

• **Objetivo General**

Diseñar estrategias que contribuyan a incrementar la productividad de las organizaciones.

• **Objetivos Específicos**

- Evaluar las herramientas utilizadas en la actualidad para diagnosticar la situación de las empresas en cuanto a la situación administrativa y operacional.

- Describir los factores más utilizados por las organizaciones para realizar su análisis estratégico.

La metodología utilizada es de tipo descriptivo. Se aplicó una encuesta a 40 empresas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Esta investigación hace parte del grupo de Investigación: "Marketing, Innovación y Desarrollo Organizacional", de la Universidad Autónoma del Caribe, el cual se encuentra registrado en Colciencias. El método es el inductivo, ya que con base en los resultados obtenidos en las empresas a estudiar se propusieron los indicadores de productividad más adecuados para todas las empresas.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

- Como se puede observar en las Figuras No. 1 y No. 2, las empresas estudiadas en un 95% tienen establecida su misión y visión organizacional. Aspecto muy positivo si se tiene en cuenta que en años anteriores lo que era más frecuente era observar la informalidad en las organizaciones, especialmente de las empresas de la Región Caribe Colombiana, las cuales no tenían formalmente formuladas ni su misión ni su visión, elementos claves e indispensables para el análisis estratégico. (Ver figuras No. 1 y No. 2)
- Dentro de las causas más comunes que impiden a las empresas generar más utilidades se encuentran: dificultad para el cumplimiento de normas gubernamentales 15%; fallas en políticas administrativas, es decir, el personal no responde a liderazgo que se ejerce en la organización 15%; tecnología no adecuada o insuficiente, 15%; falta de mantenimiento preventivo, 20% y otros motivos 35% (en este último ítem se incluyen aspectos tales como falta de cumplimiento de normas y procedimientos para las organizaciones).
- En la Figura No. 3 se observa como la gerencia, el departamento técnico, departamento de Control y aseguramiento de la calidad o el departamento de producción son los responsables en igual porcentaje del desarrollo de los procesos en las organizaciones.
- En el estudio se observa claramente que las empresas barranquilleras en la adopción de estrategias como el outsourcing y alianzas estratégicas se mantienen tímidas; hecho que se demuestra al observarse que aplican un 2% en el outsourcing y 1% en alianzas estratégicas.
- Se puede constatar como el balance general, el flujo de efectivo, los presupuestos, los estados financieros y los estados de resultados son los informes financieros más usados en cuanto a la toma de decisiones financiera se requiera.
- Se observa como el costeo variable seguido por el costeo ABC, se constituyen en los métodos de evaluación de costos más utilizados por las empresas barran-

quilleras. En una menor escala se observa el uso de la contabilidad del truput y del costeo absorbente.

- El presente estudio ilustra de manera contundente como la información generada por el sistema de costos de la empresa sirve como apoyo para la organización en la toma de decisiones tan importantes como inversiones, racionalización de gastos, fijación de precios y en la planeación de las operaciones.
- El estilo de dirección que más influye en el éxito en la productividad y competitividad de la empresa es, sin duda el de liderazgo; es decir; aquel que hace que el colaborador se sienta líder de su propio desempeño y parte esencial de la organización. Después del estilo de dirección que promueve el liderazgo en los trabajadores, se observa el estilo participativo, seguido por el de compromiso y por último, como es de esperarse, el estilo de dirección autocrático.
- Como algo muy positivo se observa el hecho que en su gran mayoría los Sistemas de información gerencial de la organización se realizan con ayuda de las tecnologías de la información.

FIGURA No. 1



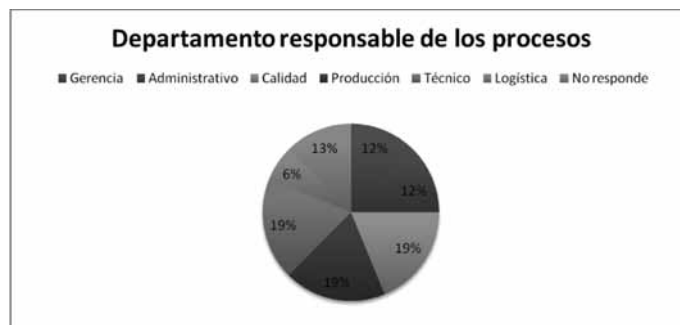
Fuente: Autores, 2009

FIGURA No. 2



Fuente: Autores, 2009

FIGURA No. 3



Fuente: Autores, 2009

5. CONCLUSIÓN

Se puede concluir que en las empresas estudiadas se observa la necesidad de implementar el diseño de estrategias tendientes a incrementar la productividad empresarial. Se evidencia como un porcentaje considerable (35%) de las unidades productivas estudiadas no cumplen con los requisitos exigidos por las normas internacionales de diseño de procesos, requerimiento indispensable para poder exportar, y por ende lograr mayores utilidades. Otra situación que evidencia la necesidad latente de la implantación de estrategias que contribuyan con el incremento de la productividad la constituye el hecho de que las organizaciones muestran su resistencia a adoptar estrategias tan importantes como las alianzas estratégicas y el uso del outsourcing para aquellas actividades que no le agreguen valor a la actividad principal de la empresa. En el estudio de las encuestas realizadas se observa también como el estilo de dirección participativo es el que generalmente adoptan las empresas más exitosas. La toma de decisiones sigue basándose en el estudio de los costos tradicionales, es decir sistema ABC y de costeo absorbente teniendo en menor grado el análisis de rendimiento por contribución, el cual es el que implementan las empresas más exitosas a nivel internacional.

REFERENCIAS

BOLAÑOS DAVIS, Michael .Fundamentos de la Gestión de Restricciones. Filosofía, conceptos y prácticas por su implantación.

CORBETT, Thomas. La Contabilidad del Truput. Ediciones Piénsalo 2001.

ECHVERRIA, Vidal. Diseño de un Sistema de Información Gerencial basado en la Contabilidad del Truput para toma de decisiones en finanzas, producción y mercadeo en una empresa de artículos plásticos. 2008. Uninorte.

ECHEVERRIA ARMELLA, Vidal y MENDOZA VEGA Lilia (2009). "Productividad: La clave estratégica para el desarrollo de la competitividad latinoamericana. (Libro en Proceso).

GOLDRATT, Eliyahu. El Síndrome del Pajar. Ediciones Castillo. 1994.

GOLDRATT, Eliyahu. La Meta. Ediciones Castillo.-1995.

GOLDRATT, Eliyahu. No Fue la Suerte. Ediciones Castillo. 1995

GOLDRATT , Eliyahu. La Cadena Critica.

GOLDRATT, Eliyahu & FOX, Robert: La Carrera. 1994

LEPORE, Domenico & COHEN, Oded. Deming y Goldratt. Ediciones Piénsalo. 2002

SIPPER, Daniel. & BULFIN, Robert. Planeacion y Control de la Producción. MC Graw Hill. 1998.