

LA COMPETENCIA A BASE DE VELOCIDAD¹⁰

*José María Mendoza**

Resumen

La velocidad es una estrategia fundamental en un mundo global como el actual. Este artículo ofrece diferentes paradigmas utilizados por la gente frente al time. De la misma manera estudia como la estrategia de velocidad se puede formular en una empresa y la forma como debe ser implementada. Además en él se examina el impacto de estas acciones en el cliente y en la misma compañía y presenta diferentes aplicaciones al caso colombiano y en el ámbito internacional y especialmente en él se analiza diferentes mecanismos para reducir el tiempo en las diversas fases del ciclo de negocio

Palabras clave: Tiempo, velocidad, proceso, diferenciación, valor

Abstract

The speeding is a key strategy for competing in the new conditions of our global world. This article presents the diverse paradigms adopted for the people related to the time. Likewise it studies how the velocity strategy may be structured and implemented. This paper evaluates the impact of this competitive tool for the client and the company and present different application in Colombian and world companies and specially analyzes different way for reducing the time in the several phases of the business cycle.

Key words: time, velocity, process, differentiation, value

¹⁰ El presente artículo nace de la reflexión acerca de la importancia del tiempo para competir en el mundo contemporáneo, y se desarrolla a partir de un análisis crítico de la literatura sobre el tema.

*Máster en Administración de Empresas de la Universidad del Norte, Economista de la Universidad de Antioquia. Docente e investigador universitario. Ha escrito libros como “Las Funciones Administrativas”, “Macroadministración: Gerencia Estratégica” e “Innovación por lo Alto”. Director de la Maestría en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar.

La velocidad ha sido reconocida como uno de los elementos claves en la competencia por los mercados mundiales actuales, Michael Dell de Dell Computer sostiene: "La velocidad es todo en este negocio" (Williams, 1997) Y Peter Currie, vicepresidente financiero de Netscape comentaba: "Nosotros sacrificamos casi todo por la rapidez" (Hof, 1997). La revista Semana (1997) de Colombia hizo unas entrevistas a altos ejecutivos de empresas exitosas del país acerca de sus hábitos de eficiencia, 5 de 12 citaron el manejo del tiempo como central. Welch (2006, 363) cuando se retiró de General Electric comentaba que se arrepentía de no haber actuado con la rapidez adecuada en numerosas ocasiones

Algunos de los factores que más han incidido para que la velocidad sea tan importante en el presente son: un apreciable aceleramiento del comportamiento humano, que ha generado una mayor preocupación por el tiempo; la intensificación de la competitividad, que hace de la rapidez una variable significativa desde el punto de vista de la diferenciación, pues en la medida en que se han ido agotando o resultan insuficientes los esfuerzos de calidad, innovación y atención, se comienzan a ver las ventajas diferenciales del manejo del tiempo; el desarrollo de la tecnología de la información, que facilita la comunicación personal y empresarial acercando más a la gente, cerrando distancias; y finalmente, la globalización de la economía, que ha requerido de grandes esfuerzos para cubrir mayores espacios en la arena mundial en un tiempo menor. Inicialmente las empresas industriales presionaron la contracción cronológica del sistema de manufactura, como en el caso de la Toyota con el sistema justo a tiempo. Después trabajaron para reducir el ciclo comercial o tiempo de pedido y ahora se ha insistido en reducir el ciclo de desarrollo de productos como en el caso de los fabricantes de vehículos de USA, frente a los japoneses.

En el mundo de los negocios de hoy, la competitividad se lleva a cabo por la vía del valor como la de los costos, lo cual podemos sintetizar en la fórmula

$$C = V/C$$

Donde V es el valor suministrado al cliente y C es el costo unitario de producción, fórmula que indica que para competir hay que trabajar simultáneamente sobre el costo y el valor. De esta manera, en nuestro caso, puede expresarse la capacidad competitiva colocando en el numerador el tiempo de ciclo como factor importante de creación de valor, de tal forma que la competitividad se expresaría como tiempo de ciclo sobre costo unitario. Una ilustración nos permite ver la importancia del tiempo de ciclo es la empresa Industrias Yidi, fabricante de cremalleras, la cual estaba analizando su competitividad en los años 90 y comprobó que su proceso productivo implicaba un gasto en promedio de 72 horas para fabricar un producto, mientras que su competidor mexicano empleaba 32, lo que la dejaba mal parada en el mercado.

Aunque se puede decir que todas las empresas en el mundo de hoy necesitan trabajar con rapidez, la velocidad, como medio de agregar valor para el cliente, fue utilizada inicialmente por parte de compañías en las cuales el aspecto central de ventaja competitiva se concentraba en el tiempo, se trataba de un grupo especial de empresas donde la agilidad es crucial para competir, estamos hablando de compañías de transporte, comida rápida y servicios de aeromensajería, para las cuales la rapidez no es solo un ingrediente competitivo sino la vida misma de la firma. Compañías como Federal Express, Domino's Pizza y Citicorp aparecen en la literatura administrativa como modelos de uso efectivo del tiempo. Y en el caso de Colombia,

están Servientrega y Coordinadora de Transporte.

Antes de que abordemos de manera central el problema de la velocidad, es menester realizar un circunloquio acerca del tiempo en la empresa.

El factor tiempo

El tiempo es la dimensión más importante de la vida humana pues en función de él desarrollamos nuestras acciones y tiene mucho peso en la forma cómo valoramos nuestro

rendimiento, juega un papel clave en lo que se refiere a la forma cómo enfrentamos el mundo, ya sea en una óptica de solución de problemas o se trate del aprovechamiento de las oportunidades.

Tiempo y solución de problemas. Nuestra posición cronológica en cuanto respecta a la solución de problemas la podemos visualizar en la figura 1.

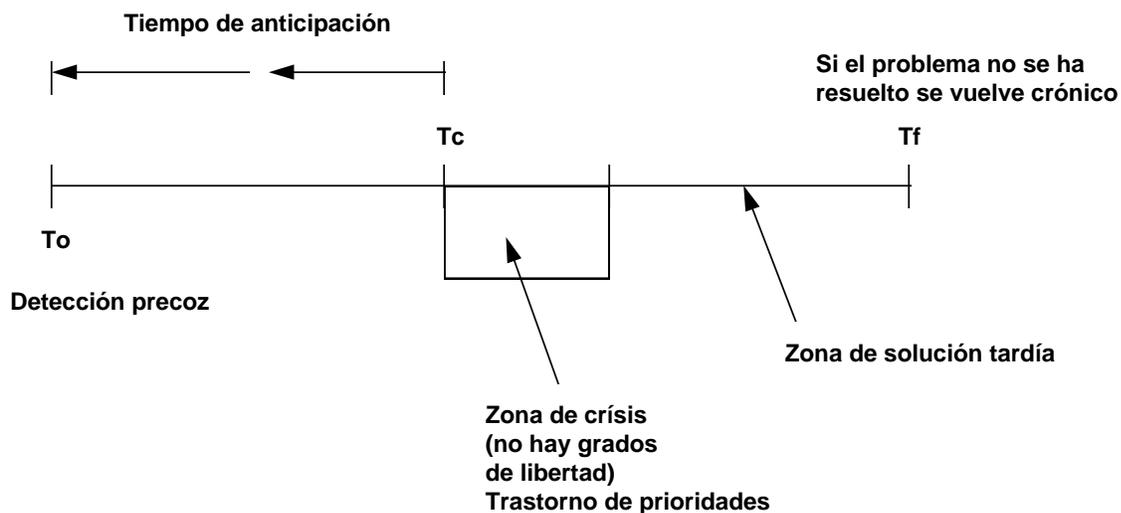


Figura 1: El tiempo en la solución de problemas

Allí vemos que hay un tiempo en el cual el problema surge (T_0) y es imperceptible para la mayoría de nosotros, luego hay un período en el cual muestra sus manifestaciones primeras, posteriormente se presenta la zona de crisis (T_c) y finalmente el problema se vuelve crónico (T_f). Es obvio que la idea es que el problema se pueda tratar en la primera fase, momento en el cual deberíamos hacer una detección precoz del mismo. La detección temprana nos lleva en forma inmediata al concepto de anticipación y ésta nos conduce al futuro; en efecto, para poder detectar precozmente el problema, debemos actuar de una manera prospectiva haciendo un examen de la dinámica del mismo, para esto la empresa necesita capacidad imaginativa. Una vez que el problema se nos presenta, todavía tenemos la posibilidad de actuar, pero ya el fenómeno ha comenzado a mostrar sus efectos negativos en los resultados, el comportamiento con el que se responde a estas circunstancias se puede tornar adaptativo, pero lo más probable es que sea reactivo por la presión que ejerce la dificultad. En la zona de crisis, ya el problema ha mostrado de una manera contundente sus efectos nocivos y no hay tiempo para una respuesta bien sustentada, lo cual se complica en la medida en que la situación presente facetas desconocidas e irradie otras partes de la compañía; en este caso no existen grados de libertad para actuar, el comportamiento se vuelve precipitado y hay una alta probabilidad de que las alternativas planteadas apunten equivocadamente a las soluciones aparentes; por lo demás, la escala de prioridades se altera y el problema acuciante no deja margen para observar otros problemas o detectar oportunidades, de esta forma la solución a éstos se aplaza y se llega a una situación apremiante y así nos pasamos la vida de crisis en crisis. Finalmente si aún en el período crítico el tratamiento del problema no ha sido correcto, éste terminará por volverse crónico, así que nos acostumbramos a él.

Tiempo intrínseco. Un aspecto que debemos evaluar en la solución de problemas o aprovechamiento de una oportunidad es el tiempo mínimo que se requiere para acopiar el aprendizaje suficiente para su tratamiento. Todo parece indicar que este tiempo existe y lo podemos denominar tiempo intrínseco, el cual nos permite también aclarar el aspecto de la precipitud; en efecto, cualquier conducta que se base en obtener una solución en un tiempo menor que el tiempo intrínseco, termina siendo un fracaso. El límite que establece el tiempo intrínseco se ocasiona por los siguientes factores: el tiempo mínimo para el aprendizaje, el cual está determinado por la capacidad de aprender de la organización, el proceso de aplicación del método de solución de problemas o aprovechamiento de oportunidades, las técnicas correlativas, las cuales consumen tiempo y en fin, existen múltiples fuerzas restrictivas, por ejemplo, la dinámica del entorno que actúan como freno; independientemente de que actuemos, el mundo gira. También existe una especie de limitante al enfrentarnos a una cierta decisión, la cual depende de nuestra falta de conocimiento, la inadecuación de las herramientas para tomar decisiones y nuestras limitaciones físicas. Cuando este tiempo intrínseco se sobrepasa, se incurre en errores que requieren una repetición de acciones por lo que se genera desperdicio, así si t_n es el tiempo natural para desarrollar una actividad, pero presionamos el sistema para andar más rápido de lo que el tiempo natural permite, cometemos errores que hacen que el tiempo se prolongue; de esta manera, el tiempo resultante (t_r) es

$$t_r = t_n + t_s$$

Donde t_s es el tiempo suplementario. Claro que el tiempo intrínseco se puede reducir, pero para ello debemos aumentar nuestra habilidad en la solución de problemas y el aprovechamiento de

las oportunidades: utilizar nuestra capacidad de pensar y basarnos en la tecnología, redundando en beneficio de la disminución del tiempo. A este tiempo intrínseco lo llama Covey (1996) tiempo kayros, por oposición al tiempo del reloj, al cual denomina cronos

Después de estas reflexiones acerca del tiempo en forma general, pasemos a ver la importancia que el manejo del tiempo tiene para la compañía.

Paradigmas del tiempo

El problema de la agilidad en la empresa está asociado con el paradigma de tiempo que se maneje. Realmente se puede hablar de dos grandes esquemas: El newtoniano en el cual se percibe el tiempo como una realidad externa al individuo y a la empresa y por tanto está fuera de nuestro control, y además, se entiende como una variable continua, lo que dificulta su aprovechamiento. Para este caso, se desprende la conclusión de que el tiempo es susceptible de desperdicio debido a que no pensamos en él como un factor fundamental. En este sentido Tad James (O'Connor y Seymour, 2007) habla de una línea que denomina dentro del tiempo en la cual la persona es dominada por el presente, por lo que el tiempo se subvalora. El otro es el cuántico, en el cual el tiempo se percibe como integrado a la vida misma de nosotros como lo apreciaba Hegel (1984) quien consideraba que el tiempo es el cambio mismo; en este sentido, el discurrir cronológico está bajo nuestro control. De la misma manera, él se puede utilizar a trozos o cuantos. James denominaba a esta visión *de lado a lado* o enfoque anglosajón, donde se valora mucho el tiempo. Por supuesto, este último paradigma es el que estamos adoptando en este artículo.

Beneficio de la rapidez para el cliente.

Stalk y Hout (1991) consideran que competir con rapidez ofrece muchas ventajas para los clientes de la empresa. Entre estas ventajas podemos citar las siguientes:

1. Cuando la firma opera rápidamente, el cliente reduce al mínimo sus niveles de inventarios porque es más fácil sincronizar las operaciones proveedor-cliente. El grupo Carvajal de Colombia, por ejemplo, le lleva los inventarios a sus clientes, comunicándoles oportunamente cuando tienen que ordenar un nuevo pedido. Con esto, los clientes no solo bajan los costos de manejo de las existencias sino que puede sacar provecho de trabajar su planta con un criterio de justo a tiempo, pudiendo reducir sus tiradas de producción y acortar su ciclo de operación.
2. El cliente toma sus decisiones de compra más cerca de sus necesidades. Como el tiempo entre el cual se toma la decisión de compra y la llegada del pedido es pequeño, hay un menor riesgo de que puedan acontecer sucesos contingentes porque el alargamiento del horizonte de decisión eleva directamente el riesgo.
3. Cuando el tiempo de entrega es corto, disminuyen las devoluciones porque no hay posibilidad de que por cambios en las circunstancias, en el ínterin, se produzcan cancelaciones de pedido.
4. El flujo de caja del cliente mejora porque se acorta la facturación. Aquí podemos citar el caso de Transporte Sánchez Polo que aceptó el reto de un cliente de llevar su mercancía en una semana menos de la duración normal, con el fin de que sus facturas pudieran ser canceladas dentro de los límites que su propio comprador había establecido; de hecho, así se hizo, y la empresa cliente se ganó 15 días en su flujo de caja.
5. Este tipo de estrategia también reduce los costos del cliente, pues cuando se trabaja a base de tiempo, se eliminan muchos obstáculos que generan desperdicio. Un

caso verdaderamente importante de tratar aquí es el de la mayoría de las empresas estatales, las cuales ahorrarían mucho a las empresas privadas si funcionaran con base en la rapidez.

En materia de clientes, sin embargo, es menester considerar que todos no tienen la misma actitud frente a la velocidad, es muy probable que para algunos ella no sea apremiante; en este caso, en vez de insistir en la rapidez, la empresa debe buscar y actuar sobre otros factores que pueden ser centrales para el cliente, tales como la calidad, la innovación o la atención.

Beneficios para la empresa.

Una empresa que trabaja con rapidez puede disfrutar de una serie de ventajas:

1. Aumenta su productividad. Al reducir el tiempo de operación, la firma obtiene unos procesos más ágiles y, en consecuencia, el resultado de ellos se alcanza con un tiempo de ciclo menor, estos recortes de tiempo pueden darse en el proceso productivo, en el procesamiento de pedidos o en servicios de carácter interno en los procesos administrativos; esto significa, en otros términos, que los recursos de la empresa se emplean de una forma superior. Stalk y Hout suministran estadísticas según las cuales si se reduce a la mitad el tiempo de ciclo, se aumenta la productividad entre 20 y 70 %.
2. Se logra una prima de diferenciación. Por tratarse de una estrategia de diferenciación, que suministra un alto valor al cliente, satisfaciendo sus necesidades de una manera oportuna, con la velocidad la compañía puede ganar un precio mayor que el que obtienen normalmente las otras compañías en el mercado. Los mismos autores mencionados sostienen que esta diferencia suele estar entre 20 y 100 %. Se puede ganar lealtad del consumidor debido

a que la atención que se le brinda es de carácter especial.

3. Se disminuye el riesgo de pronóstico. Para una empresa que opera con velocidad, el lapso de tiempo que transcurre entre el pronóstico de venta y la entrega del producto es pequeño. Por ello, se reducen los riesgos referentes a sucesos aleatorios que se puedan presentar en el ciclo de negocio. Cuando no se actúa rápidamente en el ciclo, suele suceder que el pronóstico se desactualiza con frecuencia.
4. Se eleva la participación de mercado. Si los clientes prefieren la rapidez, el mercado buscará la empresa que más rápido trabaje, lo cual eleva las ventas relativas. Una distribuidora de bienes de consumo que entró recientemente al mercado, colocaba sus productos con un tiempo de entrega de 1 día, mientras que el competidor antiguo, para cumplir con un pedido, se demoraba 2 días; como consecuencia, el recién llegado tomó una participación suficiente para sostenerse en el mercado.
5. Permite aprovechar la capacidad de planta. Como consecuencia de fabricar con rapidez, una compañía prácticamente aumenta su capacidad teórica debido a que en el mismo tiempo produce más con la misma maquinaria. Si la empresa, por poner un caso, tiene un ciclo de producción de 10 días y lo reduce a 5, en la práctica está duplicando su capacidad productiva.
6. Es fundamental para aprovechar las oportunidades. El mundo de los negocios de hoy es muy dinámico. De allí que se necesite actuar de una manera rápida para poder ganarle la carrera a los competidores en el mercado. Por ello Lorenzo Zambrano, director gerente de la multinacional latina Cemex de México, insiste en que para competir, las decisiones deben ser tomadas de manera rápida (América Economía, 1996), precisamente esta firma ha desarrollado

toda una transformación logística basada en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que ha agilizado sus operaciones.

7. Acelera la recuperación del efectivo. La contracción del ciclo de negocio que se logra cuando se trabaja con rapidez, automáticamente se refleja en una mayor recuperación del efectivo. La empresa Compaq era reconocida por ser la compañía de producción de menor costo en la industria de computadores, gran parte de este renombre se debe al uso de la rapidez. Mason, vicepresidente financiero de la firma, comentaba que la compañía había reducido su "ciclo de efectivo logístico", o sea el promedio de tiempo transcurrido entre el momento en el cual se paga al proveedor y la fecha en la cual se recibe la plata de parte del consumidor, pasando de 121 días a 97 en menos de un año (Kirpatrick, 1996).

Deseamos presentar a manera de ejemplo a la empresa American Standar (Weber, 1996) como un modelo de organización que ha derivado grandes beneficios de la aplicación de la rapidez en los procesos de manufactura y administración. La compañía aplica un sistema denominado flujo de demanda estándar el cual combina técnicas de reducción del tiempo con estudio del flujo de trabajo. Esto le ha permitido reducir su tiempo de ciclo de producción; por ejemplo, en el caso de implementos para baños, el tiempo de producción se redujo de 3 semanas a 4 días; con el sistema también ha podido reducir sus inventarios (la rotación pasó de un poco menos de 5 a 11 veces en el año, disminuyendo el capital de trabajo de 8.6% de las ventas en 1991 a 4.95 % en 1995); de la misma manera, ha eliminado desperdicio y aumentado la flexibilidad en la línea de ensamble. Los resultados han sido tan buenos que General Electric también ha aplicado esta tecnología, lo cual le ha significado una reducción del tiempo de ciclo de producción a la

mitad y una compresión de los inventarios en un 30 %

Rapidez y ciclo de negocio

El objetivo central de la gerencia de velocidad es lograr suministrar el mayor valor al cliente en el tiempo menor posible, esto solo se puede alcanzar si actuamos sobre el ciclo de negocio de la empresa.

El ciclo de negocio de una empresa se puede apreciar en el figura 2.

Allí se pueden ver los cinco componentes claves del mismo: el ciclo de desarrollo de productos, el ciclo de fabricación, el de manejo de pedido, el de tesorería y el de compras.

El ciclo de desarrollo de productos es una pieza de competitividad muy importante, realmente no sirve de mucho ser un innovador si los productos nuevos logrados demoran bastante para ser comercializados. De allí que aún las compañías innovadoras deban tomar en consideración la rapidez. Generalmente para desarrollar innovaciones en menor tiempo, se necesita actuar sobre el proceso de diseño, el cual consta de tres partes: la concepción del producto, el diseño de detalles y la elaboración del prototipo. Mecanismos muy empleados para lograr acortar esta fase son: el diseño asistido por computador (CAD), la utilización de un equipo humano interdisciplinario, el cual debe estar conformado por lo menos por personal de ingeniería, fabricación y mercadeo, la ingeniería concurrente y el uso de redes electrónicas, las cuales permiten ajustes instantáneos al diseño desde lugares distantes en el mundo. Un caso conocido de rapidez en el desarrollo de nuevos es la Colombiana de Frenos (Cofre), la cual alcanzó avances importantes en esta materia.

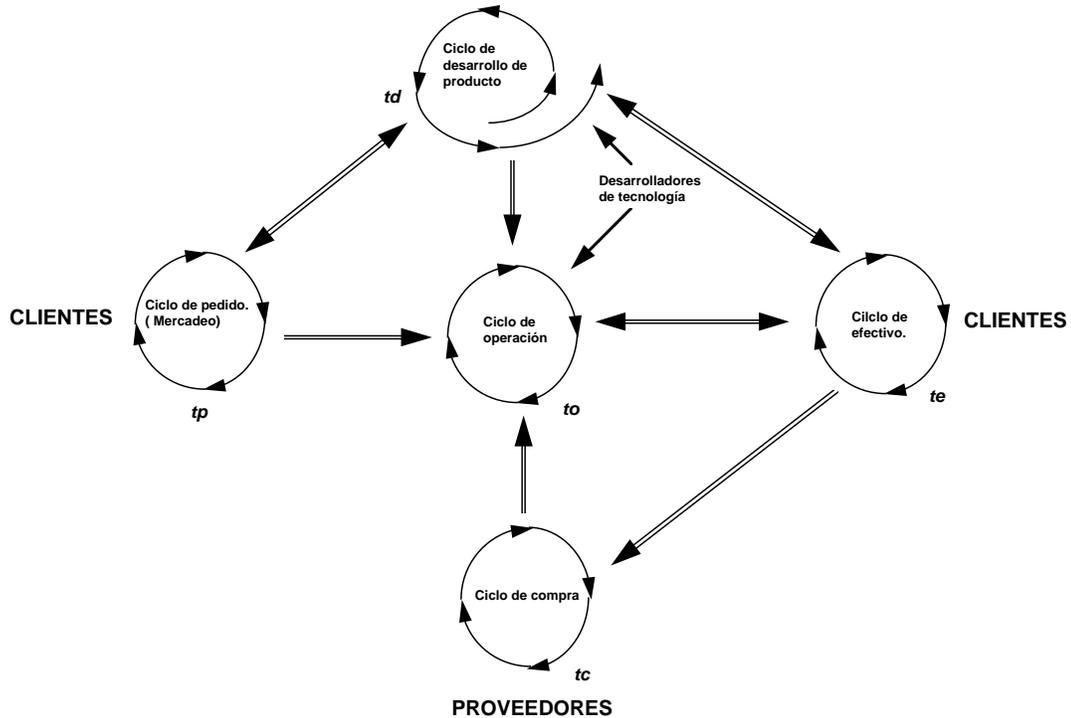


Figura 2: El ciclo de negocio

En fabricación también se pueden lograr economías de tiempo, reduciendo el ciclo. Al respecto existen experiencias ya de amplio dominio público como la del sistema de fabricación de la Toyota, descrito por Monden (1990), que se ha sistematizado y es más conocido con el nombre de *Justo a tiempo*.

Algunos mecanismos empleados a este respecto son: producir con tandas pequeñas, fabricar siguiendo el ritmo de la demanda (sistemas de halar), garantizar una comunicación efectiva entre las partes del proceso (*Kanban*), aplicar manufactura celular, emplear sistemas de manufactura flexible, realizar alistamiento rápido de máquinas, eliminar los tiempos muertos, hacer las cosas bien desde la primera

vez y utilizar una organización de la producción por producto en vez de una funcional. En cuanto al manejo de pedidos se refiere, es importante contar con un transportador que trabaje a base de rapidez y emplear sistemas electrónicos de entrega de mercancía (equipos portátiles para los vendedores y sistemas en línea entre clientes, distribuidores y empresa).

El ciclo de tesorería es importante para la liquidez de la compañía e indirectamente para el cliente debido a que permite hacer los gastos y cumplir con la inversión que se requiere para ofrecer calidad, servicio y productos nuevos. La reducción del tiempo de tesorería tiene que ver con una buena base de datos que muestre

rápidamente el estado de la cartera y la agilidad de la gestión de cobranza.

El ciclo de compras depende del proceso interno de la compañía y de la forma cómo se enlace con los proveedores.

La figura 2 también muestra los tiempos de realización de cada subciclo, a partir de los cuales se puede obtener el tiempo total de ciclo mediante la fórmula:

$$T = t_p + t_o + t_e + t_d + t_c$$

Problemas de trabajar con rapidez

Aunque la rapidez es un arma competitiva muy importante en los tiempos actuales y lo será en el futuro, hay que tener cuidado en su aplicación para no afectar otras áreas de competitividad de la compañía.

Los principales extremos que deben evitarse para tener una auténtica ventaja competitiva a base de velocidad son:

1. La rapidez puede afectar la calidad.

Una cultura de rapidez para la empresa mal aplicada puede llevar a la gente a afectar negativamente las características de los productos o servicios, simplemente en aras de trabajar con un ciclo de tiempo reducido. En este caso se trataría de hacer las cosas a la ligera para andar rápido. De allí que se deban tomar dos medidas importantes para evitar esta situación: la primera es que probablemente se requiera trabajar primero en calidad, creando una cultura en este sentido, y luego pasar a trabajar el tiempo, con esto se garantiza que la gente no se vaya a olvidar de la calidad; de hecho, esto es lo que históricamente ha acontecido, las empresas trabajaron primero la calidad y más recientemente se están preocupando por el tiempo. Un segundo mecanismo es que al tratar de reducir el tiempo de los diferentes procesos para acortar el ciclo,

siempre se debe comenzar por el cliente, evaluando sus necesidades y traduciéndolas al lenguaje de trabajo de la compañía, luego se debe proceder a trabajar los subprocesos constitutivos del ciclo de negocio con miras a reducir el tiempo, este procedimiento nos garantiza que mantenemos la calidad, suprimiendo lo que no la afecta y preservando lo que la mejora.

2. Las decisiones necesitan maduración

Por los conceptos derivados del trabajo de Senge (1992) sabemos que la dinámica de las decisiones administrativas requiere de un tiempo de maduración tanto en lo que respecta a la toma de decisiones en sí misma como en lo que hace referencia a su aplicación exitosa, es lo que hemos denominado tiempo intrínseco o kayros. Pues bien, por efectos de la presión que genera un sistema administrativo basado en la velocidad, podemos precipitarnos, por ejemplo, buscando resultados a corto plazo cuando realmente se deben dar en el mediano o largo plazo. Este punto ha sido patente en los casos de las transformaciones organizacionales, más específicamente, en el proceso de implantación de sistemas de gestión de calidad, de servicio al cliente o incluso procesos de reingeniería. Algunas empresas los truncan cuando apenas son incipientes, alegando que no producen resultados. Tuvimos una experiencia particular con una conocida empresa de venta al detal en Barranquilla que durante un largo período de tiempo había trabajado a base de eficiencia y decidió hacer una experiencia de gerencia del servicio en una de sus tiendas, se inició el trabajo con una capacitación y sensibilización de la línea de contacto, luego se trabajó con el personal de dirección; pero el proceso fue abortado por una orden de la Gerencia de operaciones al estimar que el proceso iba con mucha lentitud.

Estos problemas deben ser evitados o enfrentados para lograr que la velocidad sea un auténtico factor de competitividad.

¿Qué requiere la velocidad de parte de la formación administrativa?

La gerencia de velocidad es una formación administrativa (Mendoza, 1991), y como tal, exige unas formas de comportamiento de gestión especiales, algunas de las cuales son comunes a todas las formaciones diferenciadas. He aquí los puntos que deben incluirse:

Estilo de dirección En esta manera de administrar se emplea la participación en grupo. Las personas que forman parte de los procesos que se van a acortar deben intervenir en su mejoramiento con miras a obtener una mayor rapidez. Esto requiere, por parte del personal que conduce, habilidades especiales de dirección de grupos y además un liderazgo tendiente a promover un cambio gradual a través del estímulo a los trabajadores, el apoyo en su trabajo y la garantía de disponer de los recursos que se necesitan para transformar el mismo. Es obvio que los líderes y miembros de estos grupos tienen tal disciplina de trabajo en equipo que no desperdician el tiempo en sus reuniones.

Grupos autogestionados. La gerencia de velocidad se pone en marcha mediante grupos o equipos que se manejan por sí mismos, conformados por las personas que intervienen en los procesos en los cuales se va a reducir el tiempo de realización. Estos grupos entienden la importancia estratégica de reducir el tiempo en la empresa, parten del punto de vista del cliente del proceso, operan como equipos abiertos y de alto aprendizaje, tienen libertad para mejorar o rediseñar el proceso y también para poner en práctica el proceso mejorado o rediseñado. Por lo mismo, deben contar con el apoyo de la alta gerencia pues su labor tiene una gran repercusión organizacional.

Comunicación horizontal En la operación del proceso se necesita una comunicación entre los miembros del mismo para andar rápido, de tal forma que se difunda la información de una forma amplia. Esto se logra haciendo el proceso

visible para todos, con cercanía del personal y con un sistema de información ágil.

Empoderamiento. Al colocar la toma de decisiones en los niveles bajos de la empresa, el personal que trabaja en los procesos puede andar más rápido, evitando tener que consultar permanentemente a la dirección, lo cual genera muchas interrupciones. Para ello, a la gente se le debe suministrar el entrenamiento del caso, dotarlo de instrumentos de trabajo, de la información necesaria para tomar las decisiones y darle el apoyo administrativo y psicológico que se requiera.

Coordinación. Una empresa que trabaje con rapidez necesita bastante coordinación para evitar las duplicidades y los traspiés que genera el trabajo aislado, los cuales a menudo provocan vueltas hacia atrás en los procesos con la consiguiente demora. Medios comunes para adelantar este trabajo de coordinación son los grupos interdisciplinarios, los equipos interfuncionales y los comités interdepartamentales. Un buen sistema de comunicación e información también coadyuva a ella. Otra faceta de la coordinación se refiere a los lazos con actores claves del entorno de la empresa como los clientes, proveedores y contratistas. Si hay una efectiva cooperación entre clientes y empresa, ésta puede reducir el tiempo de entrega más fácilmente y desarrollar productos con agilidad. En este sentido, son herramientas significativas: involucrar a los clientes en los estudios de los procesos, utilizar sistemas en línea con los clientes y llevar a cabo reuniones de interfaz para evaluar la evolución de las operaciones; hay empresas incluso que sientan a los clientes en la junta directiva. Prácticas similares se pueden aplicar con los proveedores.

Toma de decisiones. La agilidad en la toma de decisiones es importante para el personal de

dirección. En este punto es clave el sistema de información, el cual debe garantizar que los ejecutivos cuenten en el momento decisivo con la información relevante y confiable de una manera oportuna, así como al personal al cual se le han delegado funciones o trabajos. Este aspecto de la información ha jugado un gran papel en la agilidad característica de Cemex de México, empresa en la cual Gelacio Iñiguez ha insistido en que todos los ejecutivos tengan acceso instantáneo a la información de vital importancia para la empresa (América economía, 1996). Un segundo aspecto, que ya hemos visto, se relaciona con la misma descentralización, la cual permite que el personal de contacto con el cliente pueda tomar las decisiones en el mismo punto de encuentro de una manera ágil. Otro tópico se relaciona con el aceleramiento de la toma de decisiones colectivas, mediante la disminución del tiempo dedicado a las reuniones, aumentando la efectividad de los grupos. En el caso de Cemex, Lorenzo Zambrano, cuando compró las empresas españolas Valenciana y Sansón descubrió que existían 140 comités, los cuales redujo a 20 de un solo plumazo.

Incentivación. Ya hemos dicho que se deben dar señales a los trabajadores de la compañía acerca de la importancia estratégica de la rapidez. Por ello, se deben manejar los incentivos en este sentido. De acuerdo con el contenido, los incentivos pueden ser en dinero, algo muy apreciado en la mayoría de los países latinoamericanos, debido al déficit en la satisfacción de las necesidades básicas de nuestro pueblo; al respecto, se pueden hacer ajustes salariales, bonificaciones, préstamos para vivienda y promociones; pero tampoco podemos olvidarnos de la importancia que tienen los incentivos psico-sociales, entre los cuales se cuentan el reconocimiento público por los logros alcanzados en términos de rapidez, que se hace en los medios de comunicación de la compañía como el periódico, el boletín, la revista, las carteleras o las cartas de gerencia o mediante los muros de la fama, ceremonias de

condecoraciones y la web; un segundo tipo de incentivo psico-social es la afiliación a clubes, asociaciones o grupos deportivos; un tercer grupo es la capacitación y apoyo para la educación; en fin, están los permisos o vacaciones extralegales.

Los incentivos, en el caso de la gerencia de velocidad, se otorgan preferiblemente en grupo, para premiar el esfuerzo de los equipos autogestionados o, lo que es más importante, a nivel organizacional, por ejemplo, mediante el reconocimiento de una proporción de las utilidades adicionales logradas por la empresa mediante el uso de la diferenciación por rapidez, lo cual refuerza la cooperación entre los departamentos, facilitando la coordinación e integración, aspectos claves en la gerencia de velocidad.

Autocontrol. Por lo que hemos dicho, queda claro que en una empresa de trabajo rápido el autocontrol es un elemento administrativo que no debe faltar. Podemos decir que es el componente central, pues todo tipo de control explícito prolonga el ciclo del negocio, además de la falta de responsabilidad que genera el hecho de estar siempre controlado. Claro que para llegar a ello, se necesita trabajar sobre las habilidades de los trabajadores para que actúen con responsabilidad y sobre todo, a los mandos medios para que cambien su estilo y faciliten el autocontrol. Este último punto debe resaltarse pues si los mandos medios no tienen claro su nuevo papel, terminan obstaculizando el proceso de empoderamiento a los trabajadores, viene al caso lo sucedido a la empresa Magna Copper en Tintaya, la tercera mina de cobre más grande de Perú, cuando intentó aplicar un sistema administrativo abierto y de cooperación con el sindicato. Allí la resistencia inicial no provino de los trabajadores sino de la gerencia media la cual no entendió su nuevo papel y por el contrario, se sintió desplazada (Hudson, 1996).

Una cultura de rapidez.

Hemos señalado más arriba que nosotros en América Latina no tenemos una actitud positiva frente al tiempo. Esto nos lleva necesariamente a referirnos al tema de la cronocultura, sobre todo debido a que hemos comprobado en un estudio acerca de la competitividad de las grandes empresas manufactureras de la ciudad de Barranquilla (Mendoza, 1996), que la cultura juega un papel importante para el diferencial competitivo. Sabemos que la cultura organizacional incluye las ideas, creencias, valores, mitos, costumbres y ritos de la empresa, los cuales impregnan el comportamiento de la gente. En el caso de una compañía que no está acostumbrada a trabajar con rapidez, se hace necesario proceder a un cambio de cultura que sirva para apoyar el trabajo operativo y administrativo que hay que realizar. En este sentido, se deben tomar las medidas siguientes:

1. Mentalizar a la gente de la importancia de la rapidez como arma competitiva, para ello es conveniente que se realicen ejercicios de evaluación de competitividad con referencia al tiempo de ciclo de la empresa frente al competidor.
2. Capacitar a la gente acerca del significado y forma de operación de la gerencia de rapidez y, si es posible, mostrar ejemplos de empresas que estén operando en esta línea.
3. Realizar un trabajo de promoción hacia dentro para publicitar la gerencia de rapidez. El primer aspecto que se debe tratar en este sentido es el de predicar con el ejemplo, esto es, el gerente y su equipo deben ser modelos de rapidez; además, se deben aprovechar los canales internos de comunicación para difundir conceptos, técnicas y prácticas basados en la reducción del tiempo, los especialistas en PNL han resaltado el papel importante del modelado (O'Connor y Seymour, 2007) en el aprendizaje.
4. Mostrar señales acerca del comportamiento en materia de velocidad, estableciendo y aplicando incentivos que permitan el trabajo rápido.
5. Establecer ciertos ceremoniales al respecto, como lanzamiento del programa de reducción del tiempo, reuniones de premiación y celebración del día en que se alcancen logros significativos.

Como puede apreciarse, estos elementos administrativos son básicos para aplicar un estrategia de diferenciación por rapidez, por ello no pueden ser dejados de lado a la hora de sacar partido competitivo de la velocidad, como lo requiere la alta competencia global en el mundo de hoy

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICA ECONOMÍA. (1996) Negocios de un duro. Agosto

COVEY, S. (1996) *Primero, lo primero*. Buenos Aires: Paidós

DEUTSCHMAN, A. (1992) If they're gaining on you, innovate. *Fortune*, noviembre 2,

HEGEL, G. W. F. (1984) *Lógica*. Barcelona: Orbis

HOF, R. (1997) Netspeed at netscape. *Business Week*, Febrero 10

HUDSON, P. (1996) Libro abierto en los Andes. *América economía*. Enero

JAWORSKI, J. (1996) *Synchronicity. The Inner Path of Leadership*. Berrett-Koehler,

KIRPATRICK, D. (1996) In the pc business, one strategy fits all: they're all copying Compag. *Fortune*, november 25,

- MENDOZA, J. M. (1996) *La capacidad competitiva de la gran industria manufacturera de Barranquilla*. Barranquilla: Uninorte
- MENDOZA, J. M. (1991) *Macroadministración*. Barranquilla: Uninorte
- MONDEN, Y. (1990) *El sistema de producción de Toyota*. Buenos Aires: Macchi.
- O'CONNOR, J. y SEYMOUR, J. (2007). *Introducción a la PNL*. Barcelona: Urano
- SEMANA. (1997) abril 28 - mayo 5,
- SENGE, P. (1992) *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica
- STALK,G. (1989) Time: the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*,
- STALK,G. y TOUTH, Th. (1991) *Compiendo contra el tiempo*. Madrid: Ciencias de la Dirección,
- VERITY, J. (1996) A model paperless library. *Business Week*, december 23,
- WILLIAMS, G. (1997) "Whirlind on the web". *Business Week*, April 7
- WEBER, J. (1996) American Standar Wises up. *Business Week*, noviembre 18
- WELCH, J. (2006) *Hablando claro*. Montevideo: Zeta