

ESTRATEGIAS PARA CRECER SIN INVERTIR, EN TIEMPOS DE CRISIS

El crecimiento de la actividad empresarial y en especial la industrial se puede producir por la aplicación de dos metodologías.

La más difundida es la de crecer por medio de la inversión, esto es así en todos los ámbitos de las actividades humanas, abundan los ejemplos:

- Ampliamos nuestra planta
- Adquirimos máquinas y equipos con nuevas tecnologías
- Adquirimos acciones de otra compañía que se complementa con la mía o que compete.

Debemos resaltar que, en épocas de crisis y sobre todo en situaciones como las actuales, donde nos encontramos frente a un fenómeno global, invertir para crecer puede resultar riesgoso.

La metodología menos conocida y de la que nos ocuparemos, es la que nos permite obtener un mejor rédito de lo que tenemos, esto es, con los recursos disponibles producir más y mejor, lo que sin duda también es una forma de crecer. Si lo logramos, habremos puesto en marcha mecanismos más duraderos de operación y control de las actividades de nuestra empresa.

Será una utopía o es factible que sea real?, veamos:

La empresa industrial, con independencia de su magnitud es un complejo sistema en el que se conjugan entre otros:

- Aspectos humanos
- Acciones físicas para transformar las materias primas en productos
- Relaciones externas con clientes, proveedores y el estado
- Acciones para administrar y controlar el negocio

Resulta evidente que esta complejidad no debe tratada intuitivamente, y, menos aún, superficialmente. Los errores que cometemos son tantos y de tal variedad, que sólo con una atención esmerada en el control del comportamiento de las variables operativas que inciden en nuestra empresa, estaremos en condiciones de identificar y minimizar aquellas deficiencias que producen importantes pérdidas de recursos.

Hay un aspecto que no siempre tenemos en cuenta y que es trascendente: sin información confiable y disponible en tiempo y forma poco podremos avanzar. La disponibilidad de información confiable es indispensable para operar y controlar nuestras operaciones industriales.

Las Empresas Industriales no deberían tener dudas en ocuparse seriamente de la **Organización y Sistematización** de las actividades en todos los niveles como eje para plantear estrategias de **Mejoramiento de la Productividad y la Competitividad**.

Asociado a este concepto no debiéramos descuidar la capacitación y actualización de nuestros cuadros en todos los niveles. Recordemos algo a lo que muchas veces no le asignamos la jerarquía que realmente tiene: la capacitación es una de las más importantes inversiones y no necesariamente por su monto. No nos equivoquemos pensando que es un gasto que podemos evitar.

La construcción de capital humano será nuestro patrimonio máspreciado a la hora de enfrentar las crisis, sean ellas internas o externas y lo que nos permitirá realizar los análisis que planteamos para poder crecer sin invertir.

No debemos esperar a que las situaciones críticas nos invadan. La generación diaria de fortalezas que amortigüen los periodos críticos, pareciera ser la estrategia más adecuada para el manejo de nuestro negocio industrial.

Es muy posible que tratando continuamente de ser un poco mejores, facilitemos la construcción de factores anti crisis.

Los industriales japoneses con la humildad que los caracteriza, comenzaron a estudiar y aplicar, a fines de la década del cuarenta, todas las técnicas que se habían desarrollado y que excepto países como Alemania y en menor medida Estados Unidos, muy pocos habían aplicado.

Metodizaron y generalizaron la aplicación en todos los ámbitos de la estructura industrial de lo que dieron en llamar el “**KAISEN**” que significa “**mejora continua**”. Comprendieron que el esfuerzo a realizar debía ser continuo, y entendieron claramente que lo que darían en llamar la Calidad Total en realidad era un objetivo utópico permanente y como tal inalcanzable. Sin embargo, se propusieron que todos los días debían hacer algo por alcanzarla y cuando pensaban que lo estaban logrando, ese sería el mejor momento para seguir mejorando, en todos los ámbitos y en forma permanente.

La Mejora Continua, es una idea simple de aplicación en todos los ámbitos de la Empresa, que se puede aplicar al tratamiento de la información, a las actividades administrativas y por supuesto a los procesos productivos.

Esto significa que podemos elaborar en forma muy sencilla, un **Programa de Mejora Continua** en el que se incluyan los distintos tipos de problemas que tenemos para resolver. Sólo debemos tener la precaución de establecer criterios de selección para comenzar por aquellos que determinamos son los más importantes, para lo cual será muy útil recurrir a las enseñanzas de PARETTO y a las técnicas asociadas.

Cualquier empresa de cualquier magnitud puede desarrollar Programas de Mejora Continua, sin importar su tamaño ni su complejidad. Podemos comenzar en cualquier momento, sólo hace falta que los máximos responsables de la Empresa estén convencidos de la utilidad de aplicar los conceptos de la Mejora Continua y que por supuesto actúen en consecuencia participando e involucrando a todo el personal sin distinción de cargo ni jerarquía, caso contrario, el plan va camino al fracaso.

Hay algunas cosas sencillas que podemos empezar a hacer ya, sin necesidad de aplicar criterios de selección, tales como el **orden, limpieza y pulcritud de los ambientes de trabajo**, sin cuya existencia, serán de muy dudosa

aplicación todos los esfuerzos que realicemos. No se puede mejorar nada en el desorden y en ambientes sucios.

Existen algunas estadísticas que asignan un Mejoramiento de la Productividad Industrial en rangos que van del 10 al 15 %, sólo por mantener ordenados y pulcros los ambientes laborales de las plantas industriales.

Convengamos que no se requiere ningún tipo de inversión importante para ello y en consecuencia si no lo hacemos es porque realmente existe desinterés y esto es muy grave. En estos casos será necesario efectuar un análisis muy profundo de las causas que originan tal comportamiento, para corregirlas de inmediato.

La Empresa Industrial, como ya se ha dicho, desarrolla múltiples actividades sobre las que podemos trabajar en procesos de mejora continua pero cuya identificación no resulta tan simple. Se incluyen dentro de estas, todas las actividades físicas o lógicas que deben llevarse a cabo para un adecuado funcionamiento.

Dado que las dificultades que surgen en la implementación de estos programas está referida justamente a la identificación de todas las fallas y errores que se cometen a diario, contar con personal capacitado y disponer de sistemas de información será clave para la identificación, análisis y remoción de las causas perturbadoras que les dan origen.

La integración de la información desde piso de planta a los sistemas informativos de gestión es otro aspecto que no debiera ser descuidado, ya que todas las acciones encaminadas a lograrla tendrán carácter sinérgico.

De la eficiencia con que ejecutemos las actividades dependerá el tiempo invertido y la cuantía de recursos utilizados y como consecuencia su Productividad y Costo.

Instituciones como la OIT (Organización Internacional del Trabajo) o el Instituto REFA de Alemania se han ocupado del tema y en general han coincidido en definir dos conceptos:

- COA - CONTENIDO ÓPTIMO DE UNA ACTIVIDAD: es el tiempo mínimo óptimo que se emplea para llevarla a cabo en base a una utilización tecnológica dada.
- CRA – CONTENIDO REAL DE UNA ACTIVIDAD: es el tiempo real que se emplea para llevar a cabo la actividad debido a ineficiencias en el funcionamiento empresarial.

Con seguridad el CRA será mucho mayor que el COA, y las causas son múltiples.

Su detección será posible, solo si tenemos estructurados sistemas, como se ha mencionado, que nos brinden la Información para su identificación en tiempo y forma y personal capacitado para facilitar su análisis y evaluación, para lo cual se requiere usar la tecnología informática disponible, dimensionada a las necesidades y magnitud de la empresa.

Algunas de las deficiencias más frecuentes en las que se incurre son las que se indican a continuación y están referidas a:

- **Diseño del Producto**
- **Métodos de trabajo**
- **Procesos de fabricación**
- **Planificación y Programación**
- **Mantenimiento de maquinas e instalaciones**
- **Políticas y actividades comerciales**
- **Comportamiento de los trabajadores**
- **Otras**

Se analizan a continuación algunos temas que conforman cada una de las fallas mencionadas.

Diseño del producto

- Tolerancias excesivas
- Especificaciones de material de difícil adquisición en plaza (No se colocan opcionales)
- Complicación del diseño por desconocimiento de maquinarias o elementos existentes, etc.
- Otras deficiencias de diseño

Métodos de trabajo

- Distribución inadecuada de máquinas que generan transportes innecesarios
- Diseño antropométrico de puestos inadecuado que produce efectos ergonómicos
- Falta de dispositivos para facilitar la actividad de los operarios
- Falta de combinación de operaciones relacionadas

Procesos de Fabricación

- Utilización de máquinas inadecuadas al tipo de producto a fabricar.
- Mal funcionamiento del proceso por defectos de alimentación.
- Velocidades, avances, otros parámetros inadecuados.
- Preparación y desalistamientos dificultosos, etc.
- Utilización inadecuada de herramientas manuales.
- Orden y limpieza en los lugares de trabajo.
- Otras causas

Planificación y Programación

- Desfasajes entre la producción y los pedidos, surgen demoras que originan pérdidas.
- Mala planificación de las provisiones de materias primas, herramientas y demás elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo, generan substock o sobrestock.
- Diferencias de inventarios
- Fallas de programación por falta de datos o datos erróneos

Mantenimiento de maquinas e instalaciones

- Falta de programación del mantenimiento
- Excesos de mantenimientos correctivos por falta de registro de las reparaciones (historial)
- Excesos o faltas de repuestos

Políticas y actividades comerciales

- Mala política de ventas que da lugar a la fabricación de pequeños lotes con un aumento de la incidencia de la preparación.
- La variedad de productos induce a la falta de destreza de los trabajadores por continuos cambios, dando origen a rendimientos bajos.
- Falta de estudio de las necesidades del cliente que inducen a diseñar productos inadecuados

Comportamiento de los trabajadores

- Ausencia del trabajo sin causa justificada, llegadas tarde, iniciación de las tareas fuera de horario, abuso en el cumplimiento de sus necesidades fisiológicas, falta de ritmo normal en su tarea.
- Falta de atención al trabajo, distracciones que originan fallas en los procesos productivos con la consecuente pérdida de horas-máquina u horas-hombre, deterioran componentes, subconjuntos etc. y por consiguiente pérdida de materia prima y semielaborados.
- Falla en el cumplimiento de las normas de seguridad impuestas por la Dirección.
- Falta de capacitación de los trabajadores para llevar a cabo sus tareas.

Podríamos incrementar la lista de fallas e ineficiencias pero entendemos que las mencionadas son lo suficientemente representativas del fenómeno.

Como puede observarse los elementos constitutivos de estas actividades adicionales que generan tiempos innecesarios pueden ser perfectamente evitados en la medida que exista una adecuada fijación de sencillas Políticas, Normas y Procedimientos de conocimiento general en todos los ambientes de las diversas actividades industriales.

Pueden ser fácilmente evitadas en la medida que puedan ser identificadas.

Conclusiones:

Todas las actividades que realizamos los humanos, en general son el resultado de la acción combinada de habilidades personales y de uno o más instrumentos tecnológicos, simples o complejos, que se utilizan para hacer más eficiente las tareas. También para protegernos de esfuerzos innecesarios, de acciones perniciosas para la salud y para no generar efectos contaminantes del medio ambiente.

Mediante la aplicación sistemática de técnicas simples y con un seguimiento continuo que analice y evalúe el comportamiento de variables operativas para ejercitar un control eficiente, podemos evitar cometer fallas, disminuir las indeficiencias ocultas y en consecuencia utilizar racionalmente todos nuestros recursos, y así mejorar nuestra competitividad.

Si el costo de fabricar un Elemento (n) es directamente proporcional al quantum de recursos que empleamos en su fabricación, el costo correspondiente a la realización de la actividad de producir con las fallas indicadas será proporcionalmente mucho mayor que el correspondiente a producir lo más cerca posible del tiempo COA.

Producir con estas fallas incrementará sustancialmente los costos y disminuirá las posibilidades de ser competitivos. Esto dará lugar a la necesaria definición de un Precio de Venta que generalmente no se corresponde con el que debiera haber tenido el producto en condiciones normales.

Estas situaciones y otras muchas más complejas han sido estudiadas profundamente por instituciones técnicas prestigiosas que han publicado innumerables trabajos de investigación aplicada.

Si no son novedosas y son conocidas, si sabemos que generan una utilización adicional de Recursos Humanos, Máquinas, Equipos, Instalaciones etc., etc. y por supuesto generan un incremento en los costos, disminuyen la productividad y la competitividad, es necesario realizar todos los esfuerzos para identificarlas y minimizarlas.

Dr. Ing. Arturo J. Rodriguez Ponti

artrodpon@fibertel.com.ar

artrodpon@iaii.org.ar