



LA PRODUCTIVIDAD COMO SOLUCIÓN DE VALOR

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

En muchos de sus textos el profesor Peter Drucker se refirió a la productividad como la verdadera ventaja competitiva de una empresa o un sector, concepto capaz de transformar los resultados económicos en forma permanente y duradera. De hecho las comparaciones internacionales demuestran grandes diferencias, por ejemplo, en la productividad de los países desarrollados y sus empresas versus los países de menor desarrollo y las suyas.

Genéricamente hablando la productividad es la razón entre el resultado obtenido dividido por la capacidad instalada utilizada (**Productividad = Cantidad Producida / Capacidad instalada**^[1]). Es claro de esa expresión que si logramos producir más (y vender, por supuesto) con la misma capacidad instalada disponible para producir, estaremos elevando la productividad y reduciendo el costo unitario de producción, dado que el costo por unidad será el cociente inverso (**Costo Unitario = Capacidad instalada / Cantidad producida**). Matemáticamente podremos obtener el mismo resultado de elevamiento en la productividad, si disminuimos la capacidad instalada, para un mismo nivel de cantidad producida, o con una combinación de ambos procedimientos.

El mundo está siendo inundado con producciones, especialmente Chinas, de manufacturas de bajo costo (y calidad razonable y competitiva), basadas en esquemas de producción diseñados y administrados para elevar la productividad. Las materias primas, el encadenamiento de los procesos, los sistemas de ensamble, la tecnología, la logística de distribución, las empresas integradas o aliadas y los recursos humanos se armonizan en sistemas de producción con alto rendimiento. Y, por supuesto, el mundo está ávido de producciones de bajo costo y calidad razonable, lo que los convierte en un verdadero éxito comercial.

Examinemos entonces los componentes de la productividad para derivar de ellos unas lecciones:

La cantidad producida es sinónimo del producto final que llevamos al mercado, donde surgen tres elementos determinantes: la cantidad, la calidad y el precio. Como ya dijimos, la cantidad y el precio son recíprocos, pero complementarios, la variable que queda por explicar es la calidad, la cual hace relación al contenido mismo del producto, sus especificaciones y cualidades.

[1] En algunos casos se le denomina como: *Productividad = Resultado / Insumo*

Las investigaciones de mercados han demostrado que el público, en general, ha aprendido el dicho "**good by status, hello low prices**", con lo cual está buscando soluciones de precio razonable y calidad estándar. Las especificaciones estándar son, precisamente, la esencia de las producciones de bajo costo, con lo cual, la calidad estándar se vuelve un elemento que refuerza el precio y la cantidad, tal que todos mezclados eleven la productividad. Existen mercados que demandan calidad superior, por su puesto, pero para estos no se diseñan producciones masivas con énfasis en alta productividad, en ese caso son producciones selectivas, con poca producción, alto precio y marcada diferenciación.

La capacidad instalada, por otro lado, significa la infraestructura que se emplea, representada en los recursos físicos, humanos, tecnológicos y de capital involucrados en los procesos de producción. Aquí surgen otros tres elementos críticos: el diseño de los sistemas de producción, los procesos productivos y la logística de ensamble y distribución. El diseño y los procesos están íntimamente atados y describen la adecuada combinación y secuencia de labores que se ejecutan para lograr los niveles de producción deseados, normalmente esta planeación y programación corresponde a las acciones y actuaciones de la propia empresa, pero la logística de ensamble y distribución suele ser una interrelación con operadores logísticos externos y compañías aliadas que se encadenan para permitir procesos de ensamble de bajo costo y optimización de partes y piezas producidas por varias empresas.

El uso de modernas tecnologías de producción e información, está necesariamente atado a la alta productividad, aunque parezca un contrasentido su alto costo se ve minimizado por una abundante producción para la cual están diseñadas, lo cual disminuye sustancialmente los costos unitarios, uno de los logros fundamentales de la productividad.

Elevar la productividad es posible en todo tipo de empresa, independientemente del sector o del tipo de compañía en que se encuentre, y suele ser la resultante de un estudio serio y continuado de los elementos determinantes de su resultado final, es decir, la cantidad producida y la capacidad instalada, hecho en todas y cada una de las áreas o divisiones de la compañía. El problema es que no todas las empresas saben medir estos dos componentes en cada una de sus áreas o divisiones organizacionales, sólo lo miden como el resultado final de la empresa.

Imaginemos que cada área de una organización es un centro de generación de valor y que podemos medir en él la cantidad de servicios que le suministra al resto de la organización como parte de la cadena de valor total de la empresa, esta es su producción. Además, pensemos que toda área de organización emplea recursos físicos, humanos, tecnológicos y de capital para poder ejecutar las labores que están a su cargo, esta es su capacidad instalada. Por lo tanto, al menos mentalmente, sí podemos imaginar una medición de productividad en todas las áreas de una empresa y en la empresa en su conjunto. En cada área se podrá hacer una revisión sistemática de su productividad, para examinar los factores que inhiben su elevamiento, hasta llevarla a niveles de productividad superiores.

Estas metodologías forman parte de la construcción y administración de cadenas de valor, los sistemas de evaluación de gestión basados en el valor, la creación de centros de valor agregado y los costos basados en ventas, que han sido desarrolladas en los últimos años.

www.planning.com.co

Si queremos volver a la productividad nuestra aliada para generar valor, debemos empezar a medirla en todos las áreas de la empresa. Como afirma el profesor Michael Porter: “**la productividad es la verdadera solución de largo plazo para la competitividad empresarial**”.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO