

La Innovación Productiva

Carlos Arellano Hartig

Resumen: En este breve artículo exploramos distintas opciones para lograr una productividad efectiva en una empresa, para lo cual nos apegamos a la funcionalidad o sentido funcional de una empresa como unidad generadora de réditos. Puntualizamos así lo vano de una innovación o de una productividad ajena a la producción redituable. Introducimos el concepto de demandabilidad como un área clave para innovar productivamente, al tiempo que presentamos las opciones clásicas de la administración productiva.

Palabras clave: Productividad. Productividad efectiva. Demandabilidad. Procesabilidad. Trabajabilidad.

Abstract: In this brief paper we explore different options to achieve effective productivity in a company, for which we stick to the functionality or functional sense of a company as a revenue generating unit. We thus point out the futility of an innovation or a productivity outside of profitable production. We introduce the concept of demand as a key area to innovate productively, while presenting the classic options of productive management.

Key words: Productivity, Effective Productivity, Demandability, Pprocessability, Workability.

Introducción

Vamos a explorar algunas de las distintas opciones que se le presentan al empresario productor para lograr una mayor "productividad efectiva o beneficiosa" en su negocio. Es claro que elevar la producción o la distribución por sí solas no necesariamente equivale a derivar beneficios, pues sabemos que a veces una empresa altamente eficiente y productiva puede estar generando pérdidas. También es claro que innovar por innovar no tiene mérito productivo y hasta puede entorpecer el desarrollo y crecimiento productivo de una empresa. Por tanto, debemos entender que lo primordial, el objetivo clave siempre será encontrar la mejor manera de obtener *rentabilidad* en lo que se hace. Sólo hasta que logramos rentabilidad es que debemos pensar en cómo aumentar las ganancias, lograr *productividad efectiva* y todo lo que eso implica en la administración, ventas y utilidades. Entendemos pues, que productividad sin

rentabilidad es letra muerta. Así podemos definir la *Productividad efectiva* como la relación entre los recursos invertidos efectivamente para que un sistema genere producción redituable. El ideal es que los gastos incurridos en producción y productividad pasen a inversión y no queden como simples gastos.

¿Cuál es la función básica de mi empresa?

Quizá la primera gran decisión que debe tomarse tiene que ver con la identidad misma de la empresa y su forma de comercializar, llevando a la disyuntiva: o concentrar capacidades o diversificar. Esta decisión tiene el mayor impacto para la competitividad y productividad de la empresa y es prácticamente imposible salirse de esta disyuntiva. Hay muchas maneras de concentrar capacidades, incluso con alianzas estratégicas y modernización de sistemas como los de compra, producción, comunicación, transporte, almacenaje y mercadeo. Pero con la diversificación hay que tener un cuidado extraordinario. Uno de los grandes errores que de ordinario se comenten está en diversificar productos y mercados casi al mismo tiempo. En este caso, la gestión administrativa se vuelve más complicada y costosa. De ordinario el sentido común nos lleva a entender que el óptimo para pocos productos es buscar alcanzar con muchos mercados y viceversa, para pocos mercados, con muchos productos. Además, a veces con sólo el hecho de salir a un nuevo mercado, diversificando la oferta y sin necesidad de otra innovación, se puede captar una porción del mercado y derivar beneficios.

La diversificación tanto de productos como de mercados tiene que ver con el aumento en los inventarios y todo su impacto en la productividad y rentabilidad de las operaciones. Por el lado positivo entendemos que una serie de costos pueden disminuir cuando aumenta el inventario o la diversificación. Entre estos, disminución de los llamados costos de ruptura, los costos de lanzamiento, los costos de estabilización del personal, y los mismos precios de compra. Por ejemplo, respectivamente, no hay ruptura de clientes al responder a sus demandas con diversificación y existencia de inventarios; los costos del proceso de compra y venta se reducen; hay menores costos unitarios para compras en mayor escala; los costos de formación de personal se reparten y el personal tiene más ocupación efectiva. Ciertamente, la reflexión en ello está en discernir sobre la propia identidad de la empresa: ¿cuál es el negocio? Y ¿qué no es parte del negocio? Sobre el particular, el estudio de casos de empresas que lo tenían todo y variaron su función primordial, es de lo más aleccionadora. El caso clásico es de la empresa artesanal que decide industrializar su producción perdiendo así las ventajas comparativas que tenía en sus mercados.

Una vez traspasada la barrera sobre la identidad de la empresa (cuya falta afecta a una gran cantidad de empresas en estado zombie, que no triunfan ni mueren), es hora de tomar decisiones que afectan directamente la

productividad. En este ámbito se pueden tomar varias decisiones simultáneas, pero es preciso reconocer que tendrán distinto impacto, distintos costos y diferente empleo en materia de recursos tan valiosos como el tiempo y el factor humano. En general la productividad se ve directamente afectada por innovaciones que implican inversión de capital y por innovaciones emanadas de la administración misma de la empresa.

Productividad por la vía administrativa

En general, la búsqueda de una mayor productividad a través de una mejor dirección se ha enfocado en tres aspectos claves como son la fuerza de trabajo, la trabajabilidad y la procesabilidad. A ello vamos a añadir un cuarto aspecto que llamaremos la demandabilidad de los productos y empresa, con lo cual empezaremos.

1. El objetivo de una mejor dirección en materia de *demandabilidad* es aumentar y mejorar las condiciones por las cuales una empresa y sus productos tienen mayor demanda y en consecuencia permiten un mayor enfoque en la productividad general de la organización suplidora. Este ha sido el caso particularmente notorio de Japón y Korea con sus grandes transnacionales ocupadas en artículos electrónicos para el hogar y la oficina.

Los medios típicos que permiten crear una mayor demanda de un producto son la marca y el servicio, la calidad y los precios, los empaques, los instructivos, el diseño mismo de los productos y en ocasiones también la publicidad. Todos ellos son *universalizados* para servir en toda clase de mercados en una forma eficiente, es decir, productiva. Como anécdota, recuerdo una visita en los años 60s a la escuela de diseño industrial del KIST (instituto coreano de ciencia y tecnología), donde el profesorado batallaba por cambiar la cultura coreana de sus alumnos respecto al uso de colores: no podían darse colores pastel rosa-celeste-morado en el teclado de los teléfonos (que aplicaban los noveles diseñadores inmersos en la cultura local de entonces), pues estos colores no tenían demanda universal (!). Lo mismo ocurría con la iconografía de los instructivos.

Los costos de mejorar la demandabilidad para universalizar los productos no son muy grandes y los resultados pueden ser extraordinarios para algunos productos y empresas.

2. La *trabajabilidad* del producto busca reducir el contenido de trabajo en el producto y la experiencia dicta que es el paso previo a cualesquier otra medida administrativa para elevar la productividad. Sus costos no son muy grandes, puede insumir meses de esfuerzo y sus resultados suelen ser limitados. En

ciertos productos puede recurrirse al diseño para facilitar la trabajabilidad de sus formas, mientras en otros productos se requerirá un trabajo asiduo con los proveedores para obtener mayor información que sirva a la investigación y desarrollo del producto y mejoramiento de sus métodos de dirección y control. Por ejemplo, en ciertas materias primas la producción de verano aparece invariablemente con menor variación en el contenido de humedad.

3. Con la *procesabilidad* se busca reducir el contenido de trabajo en el proceso. Esta acción es clásica en la ingeniería industrial, reduciendo el desperdicio de tiempo y esfuerzo del proceso, por lo general suprimiendo los tiempos y movimientos innecesarios. El costo básicamente es reducido y la respuesta es inmediata. Aunque los resultados son limitados, frecuentemente son de trascendencia.
4. Para mejorar la productividad a base de una mejor dirección administrativa, enfocándose en la *fuerza de trabajo*, se busca reducir el tiempo improductivo de las instalaciones y operarios. Para ello se requiere una medida del trabajo para investigar las prácticas existentes, localizar el tiempo improductivo y fijar normas de rendimiento que permitan: planificar y controlar la producción; utilizar las instalaciones apropiadamente; controlar los costos de mano de obra; y determinar un sistema de remuneración por rendimiento. Esta opción abarca numerosos medios que afectan desde las políticas de personal hasta las de proveeduría y ventas; normalmente tiene un costo reducido y aunque con resultados limitados estos pueden ser de una gran trascendencia en facilitar la administración.

Productividad por la vía de inversión de capital

Tradicionalmente las escuelas de administración de negocios han visto como una panacea –per se- la innovación en nuevos procedimientos y la reconversión industrial con sistemas automatizados, sin olvidar la modernización de las instalaciones y los métodos de gestión. Pero es posible que esta haya sido una visión bastante limitada del verdadero paradigma industrial que ha ocurrido cuando se juntan dos géneros de innovaciones: las de producto y las de proceso. Ejemplos representativos bien pueden ser en sus tiempos: la motoneta Vespa, el café soluble tostado a presión o con corriente de aire, el tubo colapsable emplastado para la pasta dental, los picos de botella agregados a envases flexibles, la impresora multifuncional, la impresión 3D de viviendas, y otros más. Todos ellos han involucrado una *revolución conjunta de producto-proceso instalado*, donde prácticamente no ha sido posible obtener el nuevo producto sin involucrar un nuevo proceso o viceversa. Los resultados en esta modalidad han sido y son prácticamente ilimitados, pero indudablemente se ha requerido una clara visión para invertir tiempo y dinero, haciendo que concurra la investigación

básica con la aplicada y posiblemente también comprendiendo instalaciones experimentales.

La *automatización* tiene como objetivo aumentar la productividad, la capacidad de producción o su versatilidad. De ordinario requiere mejorar la disposición de los locales y el funcionamiento y aunque los costos son elevados, los resultados pueden ser fácilmente programados y requerir una nueva capacitación del personal a cargo.

La *modernización* de las instalaciones es, desde luego, el sueño en materia de productividad y calidad para la mayoría de las organizaciones productivas, siendo fundamentalmente un problema financiero ligado a una magnífica planificación. ■