

Teorías de Restricciones

Todas las organizaciones deben seleccionar la mezcla de productos o servicios que maximice sus utilidades. Cada mezcla de productos o servicios produce diferentes niveles de utilidades y efectos en la organización. Normalmente, la administración selecciona aquella mezcla que genera el mayor margen de contribución, el cual se determina seleccionando las líneas que proporcionan el mayor margen unitario. Para ello, por lo general se toman en consideración solo los costos variables como costos relevantes, ignorando las restricciones que normalmente tiene que enfrentar una empresa. Es utópico pensar que la demanda de un producto es ilimitada para una empresa cuya capacidad instalada también es ilimitada.

Frecuentemente existen restricciones acerca de la demanda de los productos y de la capacidad instalada, las cuales se tienen que tomar en cuenta para una toma de decisiones correcta respecto a la mezcla que debe producirse, venderse o bien, cualquier otra circunstancia ya sea interna, como disponibilidad de maquinaria y espacio, o externa, como la demanda de un producto.

JUSTO A TIEMPO

Los adelantos tecnológicos han reducido el ciclo de vida de los productos y han incrementado su diversidad. Ante este panorama y la presencia cada vez más fuerte de productos extranjeros de alta calidad y costos bajos, los productores domésticos han sido presionados para cambiar la filosofía tradicional de mantener inventarios innecesarios por la filosofía de justo a tiempo.

Esta nueva manera de administrar los inventarios tiene dos objetivos: por un lado, aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y,

Teorías de Restricciones

por otro, mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes. Al implantar esta filosofía tanto en compras como en producción, se eliminan todas aquellas actividades que no agregan valor, lo cual origina efectos positivos en las utilidades y en la competitividad de la empresa. Cuando se habla de esta filosofía administrativa siempre se visualiza como una técnica cuya misión es reducir el costo de los inventarios. Eso es cierto; sin embargo, tiene un alcance más amplio, ya que impulsa la mejora de todo el proceso de producción, no solo de los inventarios. Cuando se refiere solamente a este último concepto, el fundamento de esta filosofía es diseñar las estrategias necesarias para mantener inventarios solo cuando se necesiten, lo cual conlleva un análisis cuidadoso de compras, producción y venta, evitando tener inventarios innecesarios al coordinar todas las actividades de la cadena que configura la empresa.

A este proceso de relacionar desde el departamento de entrega o embarque hacia atrás, conectando los diferentes departamentos involucrados en el proceso hasta regresar al departamento de abastecimiento, en donde se alimenta de insumos a la empresa para transformarlos en un producto terminado, se le conoce como “jalar el sistema”, lo cual implica que nada se realiza hasta que sea requerido por el siguiente departamento. Cuando se jala el sistema, la fecha de entrega es el punto de partida y todo el proceso se coordina de tal forma que en esa fecha se cumpla.

BENCHMARKING

El benchmarking es el proceso sistemático en el cual se compara continuamente a la organización con las empresas líderes a nivel mundial con el fin de encontrar las mejores prácticas de la industria para ayudar a la organización a tener un mejor desempeño. Es

Teorías de Restricciones

decir, el benchmarking implica encontrar a la empresa líder y seguir sus pasos en la medida de lo posible.

No se trata de copiar lo que está haciendo tu competencia, sino de aprender qué están haciendo los líderes para implementarlo en tu empresa añadiéndole mejoras. Se toma como referencia a aquellos que destacan en el área que se quiere mejorar y se estudia su estrategia, métodos y técnicas para posteriormente mejorarla y adaptarla a la empresa, y alcanzar un nivel alto de competitividad.

El *benchmarking* es una práctica nacida durante la década de 1970, pero no fue sino hasta hace algunos años cuando se reconoció su utilidad en la búsqueda de la mejora continua y de una ventaja competitiva.

En el proceso de benchmarking, una de las primeras interrogantes es qué desea mejorar la empresa, pues en función de esto se elegirá el tipo de benchmarking más adecuado. Existen cuatro tipos de benchmarking:

- a) **De mejores prácticas dentro de la organización.** En este tipo de proceso, se comparan dos unidades dentro de la misma compañía. Esto puede hacerse entre dos divisiones diferentes o incluso entre dos departamentos diferentes (i.e. contabilidad vs. atención a usuarios) de tal manera que la empresa logre homogeneizar sus prácticas operativas en los niveles más altos de calidad y productividad.

- b) **De mejores prácticas en comparación con los competidores.** Consiste en la comparación de una compañía con aquellos competidores directos que se caracterizan por ser los líderes del mercado en el área de la industria en que se encuentra la empresa.

Teorías de Restricciones

c) **De mejores prácticas de la industria.** Al igual que en el caso del benchmarking de mejores prácticas en comparación de los competidores, este tipo de benchmarking busca comparar a la compañía con la empresa líder en su ramo. Sin embargo, en el caso de este tipo de análisis, la comparación no se limita a los competidores directos, sino que se extiende a cualquier participante de la industria (sea competidor directo o no) independientemente de su ubicación geográfica.

d) **De mejores prácticas de empresas líder.** En este cuarto tipo de benchmarking, la comparación de una empresa con otra se basará no solamente en los procesos operativos y de producción de compañías dentro de la industria, sino que se buscarán las mejores prácticas corporativas con las empresas de clase mundial, aun cuando estas no pertenezcan a la misma industria de la empresa.

Ventajas e implicaciones de un proceso de benchmarking

El benchmarking es un instrumento para la mejora continua al dar a la empresa un punto de referencia que establece como meta. Pero el benchmarking, más allá de una simple comparación, es un esfuerzo continuo por lograr la excelencia en los procesos organizacionales y productivos dentro de la organización. En este esfuerzo, la empresa deberá tener en consideración varios aspectos importantes. En primer lugar, dado que el benchmarking busca la mejora continua, deberá necesariamente basarse en una metodología de planeación, análisis, implementación y retroalimentación que permitan a la empresa realmente aprovechar al máximo las ventajas de esta técnica. Es necesario responder a las preguntas: ¿qué quiero mejorar?, ¿a dónde quiero llegar?, ¿cómo lograré

Teorías de Restricciones

llegar a mi meta?, y en función de las respuestas obtenidas, establecer tiempos y procedimientos para llevar a cabo satisfactoriamente el proceso de benchmarking.

En segundo lugar, el proceso de benchmarking es en esencia dinámico. Cuando una compañía emprende un proyecto de esta naturaleza, deberá constantemente retroalimentarlo y actualizarlo de acuerdo con las nuevas características —y exigencias— del mercado. Por último, el benchmarking implica un proceso de establecimiento de metas, pues no solamente proyecta nuevos niveles de desempeño operacional, sino que también provee a la administración una directriz que debe ser seguida navegando a través de la organización al transformar objetivos a largo plazo en acciones operativas.

Uno de los retos más grandes en la implementación de un proceso de benchmarking —especialmente cuando implica comparar a una empresa con otra— es la obtención de información respecto a otra empresa.

En la actualidad, muchos negocios recurren a alianzas estratégicas con otros miembros de la industria (o incluso, de otras industrias), con el fin de compartir experiencias y estrategias que a la postre sirvan para un mejor desempeño de ambas empresas.

El proceso de benchmarking trae consigo diversos beneficios para la empresa, entre los que destacan:

- Facilita el proceso de aprendizaje del recurso humano y aumenta su satisfacción debido al ambiente de comparación constante con el mejor.
- Ayuda a la organización a mejorar sus procesos y, en última instancia, a tener una conciencia más clara de su posicionamiento estratégico.

Teorías de Restricciones

- Sirve como herramienta para medir la productividad y ayuda a dar coherencia entre sus programas y objetivos operativos y su misión.
- Motiva a la organización a que transforme su cultura para encaminarla a una evolución satisfactoria más acorde con las exigencias del mercado.

La implantación de un proceso de benchmarking dentro de las organizaciones debe iniciar con una pregunta fundamental: ¿qué buscamos comparar? Como antes se mencionó, existen cuatro tipos fundamentales de benchmarking, y antes de iniciar el proceso es necesario tener una idea clara de qué deseamos mejorar (procesos internos, la operación de la empresa frente a la competencia directa, la organización misma contra las mejores organizaciones del sector o del mundo). Una vez establecido qué tipo de benchmarking se desea llevar a cabo, se ejecutan los siguientes pasos: planificación, recopilación de datos, análisis, acción y seguimiento.



www.RobertoEspinosa.es

1. Planificación

El objetivo principal de esta primera etapa es planificar la investigación que se va realizar. En esta etapa hemos de responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero medir? Toda investigación tiene que tener un porqué, y este debe estar relacionado con un área de la empresa que se quiere mejorar. ¿A quién voy a medir? Para responder a esta segunda pregunta se plantea qué tipo de benchmarking se va a seguir. Una vez hayamos tomado la decisión, se compara con un departamento propio o con una empresa de dentro o fuera del sector.

Teorías de Restricciones

2. Datos

La recopilación de datos es fundamental para el benchmarking, de ello dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de todo el proceso. Podemos obtener datos de diferentes fuentes: interna, asociaciones profesionales o investigaciones propias, entre otras.

3. Análisis

Una vez que se ha recopilado la información necesaria, se analizan los elementos que causan las diferencias entre la compañía y las empresas estudiadas para poder identificar las oportunidades de mejora.

Una vez hemos identificado la magnitud de las diferencias, es el momento de proponer las mejoras que vamos a llevar a cabo. Hay que tener en cuenta que únicamente se seleccionan aquellas mejoras que por tamaño, recursos e infraestructura sea viable llevar a cabo en la empresa.

4. Acción

El siguiente paso después de analizar la información y de haber seleccionado los aspectos de referencia en las empresas seleccionadas, es el momento de la adaptación a la empresa, pero siempre implementando mejoras.

5. Seguimiento y mejora

En esta última etapa se debe hacer un informe con toda la información destacada del proceso. Esto ayudará a retomar el trabajo en proyectos posteriores. La idea es que se convierta en un ejercicio de la empresa sostenido en el tiempo para adoptar una mejora continua.

Teorías de Restricciones

REFERENCIA:

Ramírez, D. (2008). Contabilidad Administrativa. México: McGraw-Hill.

Espinosa, R. (2018). Tipos de benchmarking. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2018/11/04/ciclo-de-vida-de-un-producto>