

Material de Lectura



MAG. Percy Guija Espinoza ⁱ

*Profesor:
Curso Rendimiento y
Productividad*

VALOR DE UNA EMPRESA MEDIDO EN TÉRMINOS DE COMPETITIVIDAD

VALOR DE UNA EMPRESA MEDIDO EN TÉRMINOS DE COMPETITIVIDAD

La medida del “valor” de una empresa **en términos de competitividad** surge como resultado de la mezcla de capacidades, atributos y/o fortalezas que las empresas deben poseer y desarrollar continuamente.

Dicho **Valor** puede ser expresado de la siguiente forma:

$$\text{VALOR} = \frac{\text{CALIDAD en PROCESOS – PRODUCTO - SERVICIOS X INNOVACIÓN}}{\text{COSTOS X CICLO de TIEMPO X PRECIOS}}$$

A la vez que mantienen altos niveles de excelencia en calidad de producto, las empresas deben concentrarse como nunca en satisfacer y superar las expectativas de los Clientes; vender paquetes de soluciones en lugar de productos terminados solamente, optimizar sus procesos a fin de mejorar los tiempos de entrega e instalación, y ofrecer asesoramiento sobre aplicaciones sin costo adicional para el Cliente.

Estos son actualmente los factores clave para el éxito en los mercados.

I) CALIDAD TOTAL en PROCESOS & PRODUCTOS

El Concepto de Calidad que debe prevalecer hoy en las empresas es el de Calidad Total para todos los Procesos (productivos y no productivos) y sus Productos y/o Servicios; estos últimos respondiendo además a exigencias de seguridad cada vez más severas. El concepto de Calidad Total implica una ineludible responsabilidad de la alta dirección de la empresa, porque sin el compromiso y apoyo explícito de la alta dirección no se logrará llegar a niveles competitivos de Calidad Total a nivel regional y/o mundial.

CALIDAD TOTAL en PROCESOS

Las organizaciones que son líderes en competitividad ya no ven a los procesos de producción como los únicos procesos a ser optimizados. Estas empresas saben que existen **muchos otros procesos** (*un proceso es un conjunto de actividades que en su total producen resultados de valor para el Cliente*) que emplean materiales, sistemas, equipos y personas; para ofrecer distintos tipos de *out - put* y servicios.

Estos procesos se denominan “*procesos de la empresa*” y deben poseer y/o respetar los siguientes conceptos:

- **Integridad:** La manufactura tiene que estar enfocada a salir rápidamente al Cliente con un proceso sano, efectivo (eficaz y eficiente), muy imaginativo y de gran innovación, que soporte los cambios del ambiente y/o contexto.
- **Filosofía de Mejora Continua (KAIZEN) en Procesos:** “KAIZEN” significa mejoramiento continuo y total, e involucra a todos los integrantes: los altos directivos, la gerencia y los trabajadores.

Es una filosofía de trabajo en equipo y de ayudar a la gente a desarrollar sus propias ideas, creatividad, imaginación, e implementar los procesos. Una mejora lograda en la Calidad de

los Procesos permite una mejor Calidad de Producto, incrementa la productividad y por ende la competitividad.

El proceso de mejora continua (**KAIZEN**), implica también que cuando llegamos a la etapa donde hay que hacer gran cantidad de esfuerzo para conseguir un 1% a 2 %, es entonces cuando se debe reinventar el proceso realizando el salto cuántico.

- **Eliminación de desperdicios**: La Calidad Total (T.Q.) es una estrategia de eliminación sistemática del derroche, para un uso cada vez más juicioso y más eficaz de todos los recursos de la empresa, a fin de garantizar su competitividad. Hay que identificar y eliminar todo lo que es valor No-Agregado, ó sea que todos los recursos que usamos en exceso (derroche con respecto al “MEJOR” (nacional, regional ó internacional) de la industria en que actúa, y en cada uno de los procesos) deben ser eliminados, puesto que el Cliente no los paga. Para lograr lo anterior se utiliza la herramienta llamada reingeniería de procesos o **RP**

La RP. Adopta una perspectiva de procesos y de capacidades.

La perspectiva de procesos es la forma en que el personal de la empresa se relaciona para producir lo que desean los Clientes, ó como van a servir los pedidos de los Clientes, ó como se va a hacer un producto en la fábrica mediante una sucesión de etapas de un proceso.

La perspectiva de capacidades se fija en la eficacia del personal a la hora de hacer lo que necesitan los Clientes ó bien a la hora de encontrar Clientes nuevos: hasta qué punto los Clientes están satisfechos con la forma en que se los trata, ó con los productos y/ó servicios que reciben, con que rapidez y eficiencia se hacen y entregan los productos, que calidad consigue la empresa cuando desarrolla un producto nuevo, etc.

***“... Más importante que la Calidad de las cosas que hace la gente,
Es la calidad de la gente que hace las cosas...”.***

Muchas empresas cometen el error de centrar su reingeniería sólo en los procesos de producción, cuando en realidad el costo del proceso de producción, en el caso de un producto promedio, alcanza tan sólo al 10 % de su valor; el resto de los costos (*el 90 % !*) está en los otros procesos de la empresa.

Monitorear para optimizar los costos de toda la empresa, debe ser un continuo proceso en una campaña exitosa.

Es por lo tanto imprescindible aplicar reingeniería de procesos a todos los procesos de la compañía y no tan sólo a los de producción.

Existen dos objetivos básicos para la **RP**:

1) Objetivo: Optimización de los Costos en puntos clave como:

- .a) Diseño e Ingeniería.
- .b) Administración.
- .c) Insumos.
- .d) Distribución y logística.
- .e) Inventarios.

Abastecimientos: Una fortaleza estratégica

Los puntos c), d), y e) son responsabilidad de los Abastecimientos de la empresa. Ser un buen comprador se ha convertido en una fortaleza estratégica para obtener ventajas competitivas. La calidad de la compra es decisiva para la competitividad de la venta... ***Para vender bien es imprescindible comprar bien...***

Eso significa saber (*Know-how*) cuando conviene tener proveedores al alcance de la mano - para poder comprar a cualquiera (*know-who*) entre varios buenos proveedores- y cuándo es mejor forjar una relación estrecha y estratégica con alguno de ellos para poder innovar juntos.

2) **Objetivo: Aseguramiento de la Calidad de “los procesos”**

Los Clientes y accionistas de las empresas no buscan sólo buena calidad, sino que desean la perfección.

- Prevenir no es evitar que en el futuro se repitan los problemas, sino que es evitar que lleguen a ocurrir alguna vez.
- Calidad es hacer bien el trabajo todas las veces.
- Perfección es hacer bien el trabajo apropiado, ... todas las veces.

***“... Pocas veces bajando los costos se mejora la Calidad,
pero sí todas las veces mejorando la Calidad
se bajan los costos...”***

CALIDAD TOTAL en PRODUCTOS

- **Cumplir en los productos con los requerimientos del Cliente.** Adaptar los productos a las verdaderas necesidades de los Clientes, intentando satisfacer e incluso superar las expectativas de los mismos.
- **El producto debe ser adecuado a su finalidad** (pensado y creado para satisfacer esa necesidad) .

Nota: Los puntos **anteriores** significan proveer a los Clientes con productos innovadores que satisfagan plenamente sus expectativas y necesidades, y muy en especial dentro de plazos y modalidades de entrega adecuados para el Cliente.

La Calidad Total en Procesos y Productos

*Antes decíamos que la idea de Calidad Total era reducir la cantidad de problemas con el Cliente, y hoy decimos que Calidad Total significa crear un real “**Valor**”, y de significación para el Cliente.*

Los Clientes no buscan buena calidad, sino que desean la perfección, y perfección es hacer bien el trabajo apropiado, ... todas las veces.

“...Calidad es lo que el Cliente dice que es...”.... El Cliente es el Juez.

II) CALIDAD TOTAL en SERVICIOS

Estamos frente a una nueva raza de Clientes, que evalúa su contacto total con la organización (en cada uno de los llamados “*momentos de la verdad*”) y no solamente el producto que recibe de la misma.

Estos Clientes se preocupan por la manera que reaccionan los vendedores, la forma en que se empaquetan y le entregan los productos, la publicidad, la rapidez de respuesta ante las quejas, los artículos periodísticos que se publican en relación a las empresas de las cuales ellos son Clientes, las facturas que se les presenta, el trato y respuesta (actitud) de los técnicos encargados de recepcionar las quejas.

También se fijan hasta como se viste el personal de despachos y/ó entregas, la reacción pública de la empresa ante situaciones sociales y políticas, etc., etc.

Dado que en relación con la calidad de producto, ya se da por sentado hoy en día que el mismo será adecuado a su finalidad y cumplirá con los requerimientos del Cliente,... **¡ el vector diferenciador es la excelencia en el servicio !**

El éxito en los negocios depende cada vez más de la Calidad del Servicio.

Este éxito se fundamenta en dos principios de comprensión que el Cliente pretende:

- 1) Buena reputación del Servicio,
- 2) Consistente entrega de Valores detrás de la marca.

Los Clientes son cinco veces más propensos a cambiar de proveedor debido al servicio mediocre recibido, que por la mala calidad del producto ó aspectos variables de precios.

Los Clientes pagarían hasta un 30 % **más en precio** por un producto promedio si recibiesen un servicio excelente de la empresa.
(Fuente: *Forum Corporation*. U.S.A.).

Un 69 % de los Clientes se pierden por baja calidad de servicio, un 13 % por problemas de producto y tan sólo un 9% por precio. (Michaelson y Associates)

Los procesos de Servicios de las empresas comprenden lo siguiente:

- a) Soporte al Cliente externo y al Interno.
- b) Atención y dedicación a las quejas del Cliente.
- c) Estructura de soporte adecuada de Productos y Servicios.
- d) Flexibilidad para cumplir demandas del Cliente.

Las estrategias de Servicio al Cliente abarcan todos los aspectos de su bienestar. En pocas palabras, mejorar el servicio al Cliente debe convertirse en una forma de vida, pero eso no significa responder indiscriminada y ciegamente a todos los requerimientos de los Clientes.

En función de lo anterior las empresas deben tener mucho cuidado cuando aumentan los servicios y mejoran la calidad, ya sea para diferenciarse y/ó sobresalir ante un grupo específico de Clientes (focalización).

Las empresas no tienen que ser mejores en todo y para todos. La medalla de "*la maratón competitiva*" no servirá de nada si la empresa pierde rentabilidad.

Se debe utilizar entonces el concepto de **Cultura de Servicio Estratégico**, que es muy diferente al concepto de **Cultura de Servicio Total**, la cual se explica como la ambición ciega de satisfacer al Cliente, independientemente de sus costos.

Por el contrario, una **cultura de servicio estratégico** es sensible a los requerimientos de los Clientes, y se esfuerza por satisfacer los requerimientos de servicio de aquellos; pero también reconoce la necesidad de rentabilidad de la empresa, por lo que parte de un concepto muy claro de focalización hacia aquellos clientes(*target*) que realmente sí le interesan a la empresa, y que sí son los clientes sobre los que conviene volcar todos los esfuerzos en lograr su lealtad.

Dicho en forma áspera: ... "*El cliente siempre tiene razón.... siempre que pague*".

Las empresas de este tipo de cultura de servicio estratégico deben orientarse al diseño innovador y a la mejora de los métodos y procesos para resolver adecuadamente estos objetivos, a veces contradictorios.

La implantación de esta **cultura de servicio estratégico** puede implicar cambios significativos en la manera y/o forma de conducción de una empresa. Por lo tanto, no pueden darse tales cambios en el comportamiento sin el compromiso asumido por todos los niveles directivos y/o de conducción de la empresa.

Diseño de la estructura y los procesos del “servicio al Cliente”

El diseño y la distribución son los pilares de base en la construcción del edificio del servicio al Cliente.

- **El diseño del servicio se refiere a los elementos que se planifican para el servicio.** Los aspectos ofrecidos por el servicio, la naturaleza y contexto de las condiciones donde se provee el servicio, y el proceso a través del cual es entregado ó distribuido; son todas partes del mismo diseño.
- La calidad del diseño del servicio determina la habilidad del servicio para proveer en forma efectiva y eficiente el nivel de performance esperado por el Cliente.
- El diseño por lo tanto, es un indicador de estabilidad y reproducibilidad de la performance del servicio.

La distribución del servicio es la manera en que el servicio es ofrecido al Cliente.

A diferencia del diseño, cuya calidad puede medirse mediante estándares ya establecidos, la percepción de la calidad en la distribución depende específicamente de la interacción entre el proveedor del servicio y el Cliente, los roles jugados por ambos, la experiencia previa del Cliente con el servicio, su humor y nivel de **strees**, entre otros factores intangibles.

La distribución, por lo tanto es un indicador de la individualidad y heterogeneidad del acto de servicio.

Una estrategia basada en el Servicio, que construye una relación a largo plazo con los Clientes, buscando su lealtad; brinda a la compañía una ventaja competitiva difícil de emular y/o copiar. Lo que debemos darle entonces a los Clientes es “esa diferencia significativa” que nuestros competidores no pueden copiar fácilmente y que para esos Clientes resulte valorable e importante.

Para implementar una Calidad de Servicio Total, el Cliente debe ser involucrado en cada etapa del proceso de diseño, y las especificaciones del diseño deben basarse en los requerimientos y/o necesidades del Cliente.

¹ Cita propia del autor del artículo.

ⁱ Magíster en Dirección y Gestión de la Calidad de la Educación Superior. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset - adscrito a la Universidad Complutense de Madrid – España. Maestro en Educación – Mención en Gestión de la Calidad, Autoevaluación y Acreditación. Instituto para la Educación – Universidad de San Martín de Porres – Perú.
Consultor empresarial internacional en la especialidad de Excelencia Gerencial, Profesor en la cátedra de Organización Empresarial y Planeamiento Estratégico en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, Universidad Ricardo Palma, Universidad Científica del Sur y Vicepresidente Grupo Andino para el Desarrollo Empresarial del Perú.