



Apertura, Calidad y Justo a Tiempo

LUIS ENRIQUE PANTOJA CORAL*

El título de este artículo para personas neófitas en el campo de la Administración seguramente no tiene ningún significado, ni siquiera concordancia.

Pero a la luz de las ciencias administrativo-económicas, su significado es amplio y complejo puesto que los elementos mencionados han traído consecuencias que de una u otra forma están causando resultados en el país y más concretamente en la industria del sector secundario y aún del terciario.

Somos concientes del proteccionismo industrial vigente en el país por muchos años, consecuencia del modelo cepalino adoptado por muchos países; este proteccionismo industrial, acentuado a través de medidas arancelarias trajo como consecuencia un estancamiento industrial en todo orden: tecnológico, económico y por ende social.

Durante la administración Betancur (1982-1986) el proteccionismo se acentuó debido al famoso y nunca olvidado cierre de importaciones, lo cual indujo a que la industria incrementara sus inventarios de lo que podía importar y descontinuara productos para los que no había materias primas disponibles. No hubo renovación tecnológica debido a los siguientes factores: Era prohibido importar debido a fabricación nacional, porque los aranceles eran de tal magnitud que hacía imposible para la empresa adquirir esos bienes, o sencillamente porque las empresas invirtieron tal magnitud de capital de trabajo en inventarios que en un momento no había capital disponible para abrir cartas de crédito o efectuar pagos al exterior.

Bajo la administración Gaviria la política económica ha sido lo contrario, se puso en práctica la apertura

económica gradual la cual fue acelerada hace pocos días, han bajado los aranceles, ha bajado el porcentaje de la Ley 75, y ha habido mayor incentivo hacia la industria en general. ¿Pero qué sucede? Comenzamos hace algunos meses a observar los estantes de los supermercados y almacenes en general a llenarse de productos provenientes de otras latitudes, esos productos tienen características de calidad y precio que en muchos casos son más atractivos para el consumidor que sus equivalentes de origen local, lo cual hace que el cliente tenga un panorama más amplio de selección de productos. Nuestro mismo anti-chauvinismo nos hace inclinar, cuando de motivo de compra se trata, a seleccionar el producto extranjero, a ún desconociendo en muchos casos que existen productos nacionales superiores en calidad y de menor precio. Conviene señalar que la empresa colombiana debe reaccionar YA ante la amenaza que tiene encima: ¿Cómo? La respuesta es mejorando la calidad, reduciendo costos y generando estrategias que le permitan sobrevivir ante este caos que estamos empezando a vivir. Desafortunadamente no existe un manual específico que nos permita tomar un curso de acción determinado, ni una fórmula mágica que nos suministre el valor de las variables que intervienen dentro de este sistema tan complejo. Cada empresa es sui-generis y puede, y en efecto debe adoptar estrategias adecuadas a su entorno.

Actualmente observamos en revistas y periódicos la polución de cursos y seminarios sobre las técnicas de aplicación del "Justo a Tiempo". Unos lo enfocan como la tabla de salvación de las empresas, otros más realistas, lo señalan como un recurso o herramienta que permite a la empresa ser más eficiente reduciendo una serie de DESPERDICIOS que se originan tanto al interior como al exterior de la Organización.

Estos desperdicios de los cuales hemos hablado se caracterizan "porque no agregan valor al producto, es decir, no hay transformación física del bien; como ejemplos de desperdicio tenemos los inventarios, el tiempo de alistamiento de la maquinaria y equipo, la descoordinación dentro de las actividades del proceso productivo, las inspecciones, los almacenamientos, etc., y como desperdicio externo a la empresa tenemos las compras. Una de las mayores fuentes de desperdicio está constituido por los inventarios. Bajo las actuales circunstancias la empresa tiene la oportunidad de reducir en forma ostensible los niveles de inventarios tanto de materias primas como de productos terminados; esto le permitirá reducir una serie de "costos ocultos" ocasionados por el inventario, los cuales a pesar de ser ocultos y no mostrarse en los estados financieros, causan efectos financieros bastante severos en las organizaciones. Al disminuir esos inventarios la empresa debe volverse eficiente en sus actividades puesto que la producción debe ser casi que "instantánea" por lo tanto emergerán del fondo de la organización una serie de ineficiencias y problemas tanto de índole administrativa como operativa los cuales se encontraban ocultos debido a que eran encubiertos por los inventarios; lo anterior es expresado muy gráficamente por Edward Hay en su libro "Justo a Tiempo", en el cual de una forma muy gráfica nos lo describe con el ejemplo famoso de rocas (problemas) y agua (inventarios).

Esto es lo que necesariamente debemos ejecutar; la empresa colombiana debe volverse eficiente, desechar una serie de vicios que crecieron y permanecen con las organizaciones, sobre los cuales no se ha tenido oportunidad de analizarlos porque nos familiarizamos tanto que acabamos acostumbrándonos a vivir con ellos y verlos como cosas "normales" dentro de nuestro quehacer diario. Si analizamos el aspecto de calidad, allí sí que el tema se vuelve complejo, no estamos acostumbrados a respetar al cliente, creemos que somos un monopolio en el mercado y que como tal, el consumidor está obligado a acudir a nosotros para que hagamos "el favor" de proveerlo con nuestro bien o servicio. Se nos olvida, que existen empresas más eficientes que la nuestra en donde al consumidor se le da el trato que merece. No es extraño en nuestro medio vender el bien o servicio y luego ni siquiera reparar el elemento cuando falla para dar cumplimiento así a una garantía que extendimos al vender el producto. Esto nos ha llevado a un estado de anquilosamiento generado por el mismo medio ya que el consumidor no tiene un ente ante el cual acudir en caso de que el elemento adquirido falle. Los problemas de calidad repercuten directamente en costos puesto que en un sistema financiero, las unidades buenas absorben el costo de las unidades defectuosas; dicho en otras palabras, las unidades

aptas para la venta son castigadas con los costos de la ineficiencia.

He ahí una gran herramienta que nos permitiría racionalizar los costos; nunca debemos olvidar el lema oriental que dice: "hacer bien las cosas desde el comienzo".

En grado sumo, las organizaciones pueden llegar a prescindir del control de calidad en el sentido de control, cada individuo dentro de la empresa se convierte en inspector de su propio trabajo; obviamente que esto no es fácil, ni se consigue de la noche a la mañana; la empresa debe atravesar una serie de etapas e introducir cambios radicales en la cultura organizacional que en la mayoría de los casos tardan varios años para llevarse a cabo.

No en vano el gobierno nacional acaba de dictar nuevas medidas incentivando a las industrias para fomentar la adquisición de maquinaria y equipo, esta concesión debe ser aprovechada para renovar tecnología y sobra decir, para lograr generar bienes y servicios de mejor calidad y de menor costo.

Es importante destacar el papel desempeñado por el hombre en la organización. Si analizamos el nivel cultural que actualmente posee el trabajador, se observa que es más alto en relación con el de años anteriores; hay inclusive un alto número de empresas que exigen que sus candidatos posean el título de bachiller. Lo anterior coadyuva de manera directa a alcanzar un alto grado de desarrollo organizacional y lograr los objetivos propuestos a través de adecuados programas de motivación.

Como se puede observar, el ambiente que actualmente vive el país es ampliamente favorable para que la empresa colombiana dé un gran salto en el tiempo y alcance un verdadero desarrollo en todo aspecto. Si esta coyuntura se desperdicia, nunca lograremos superar las barreras que han impedido nuestro crecimiento y proyección a nivel internacional.

Existen mercados en el mundo a donde seguramente con calidad y con buenos precios lograremos penetrar, y así generar empleo contribuyendo a disminuir los índices alarmantes de desempleo por los que actualmente atravesamos, nuestro PIB crecerá en la forma deseable y todo lo anterior redundará en una mejor calidad de vida de nuestro pueblo.

Todo lo tenemos en nuestras manos, demos el paso hacia el futuro, mejoremos nuestra industria y así mejoraremos nuestro país.