



Título:

Experiencias para meditar sobre la implementación de la mejora continua y su incuestionable posibilidad de reducción de costos en la actividad del Comercio y los Servicios.

Resumen

En el nuevo contexto Empresarial las Empresas cubanas precisan cambios importantes desde el punto de vista organizativo y de gestión, atendiendo el avance en las tecnologías, y la conformación de bloques organizacionales mas centralizados y compactos (llámense Organización Superior de Dirección Empresarial, Grupos Empresariales, etc.), lo cual permitirá colocar productos en el mercado con mayor rapidez dada su extensión y alcance, cosa no común en otras organizaciones con menos estructuras.

Todo ello exige de los empresarios niveles cada día superiores en materia de capacitación y asesoramiento tanto para el desarrollo de planes estratégicos, como para incrementar la competitividad, y ser capaz de visualizar los posibles escenarios, por lo que este proceso involucra, desde la alta administración, a gerentes y trabajadores.

Dentro de estas pautas y considerando que los mejores niveles de calidad, los más bajos costos y los menores tiempos de entrega están dejando de ser ventajas competitivas para pasar a ser necesidades básicas a los efectos de participar en el juego de mercado, es que han pasado a primer plano diversas técnicas ó métodos administrativos, que unido a la utilización eficiente del talento humano y su desarrollo intelectual, se sustentan en uno de los principios de la gestión de la calidad, la Mejora continua según se plantea en la ISO-9000.



El enfoque hacia la mejora continua ha producido un sistema de trabajo y herramientas para la solución de problemas que pueden aplicarse para la realización de este objetivo. En su aplicación se ven muy unidos conocimientos y técnicas vinculadas con la administración de operaciones, ingeniería industrial, comportamiento organizacional, calidad, costos, productividad, innovación y logística entre otros. Por tal motivo este compendio de criterios y experiencias se



expresan con el ánimo de guiar y concientizar a la organización en busca de la eficiencia y la eficacia en la dirección de la gestión empresarial.

Palabras Claves: Mejora continua, costos fijos, organización, enfoque, posicionamiento

Introducción

En el capítulo 1 de los Lineamientos sobre el Modelo de Gestión Económico y Social Cubano se hace referencia a la empresa estatal, y en el lineamiento No. 7, se consigna lo siguiente: Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad...

El Decreto Ley No. 252, sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, establece en el artículo 3, Inciso k), lo siguiente: Cada empresa debe consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que se obtiene a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa su correcta implantación, avanzar en todos los frentes y sistemas de la gestión empresarial.

El Grupo Empresarial al cual pertenecemos, después de haber sido agente impulsor y a la vez multiplicador de productos y servicios exclusivos, y haber despertado la sed de poseer en el comercio especialidades únicas con calidad y precios aceptables, lo cual constituye un referente obligado en esta materia, esta sometido a la observación constante de la competencia, y que con el transcurso del tiempo la propia competencia nos imite, es como llegar al punto de que nos arrebatan la iniciativa.

Es por ello que detenerse a ver como comercialmente nos hemos convertido en proveedores estables de muchos clientes, incluso de la competencia, por una parte podría satisfacernos, pues sabemos que llegamos a formar parte de ese sentido de expansión y satisfacción al cliente que tiene el comercio, pero hay que seguir, no nos podremos detener, estamos en la obligación de focalizar otros horizontes y acometer nuevas estrategias que sean capaces de colocar aún

nuevas cosas en las manos del cliente, pues la experiencia está porque en un momento determinado estuvimos ahí, solo hace falta liderarla e impulsarla de nuevo, pero ello solo podría ser posible enfocando todos los elementos del proceso hacia la mejora continua.

Dado lo anteriormente expuesto, el **objetivo del trabajo** se centra en, transmitir nuestras experiencias para meditar sobre la implementación de la mejora continua y su incuestionable posibilidad de reducción de costos en la actividad del Comercio y los Servicios.

Desarrollo

1. Generalidades de la Mejora Continua

En tal sentido diversos autores han desarrollado trabajos sobre la mejora continua, y es por ello que podemos observar algunas de sus definiciones, las que son importantes considerar para lograr el éxito en este proceso de perfeccionamiento, entre los que se encuentran: Harrington (1993), Abell (1994), Deming (1996), Bessant (1998), Boer (2000), Lange-Ros (2001), Jorgensen (2003), Rijnders (2004), Flores (2006), García (2009), Aguilar (2010), Chahin (2012).

Según el criterio de Harrington (1993), es cambiar algo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar, depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Abell (1994) plantea, que la mejora continua es una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Para Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

A su vez, Bessant (1998) plantea que, la mejora continua representa no sólo los resultados de una resolución de problemas participativa, sino también el proceso en sí mismo, y el término se puede considerar sinónimo de innovación incremental.

Según Boer (2000), la mejora continua es un proceso planificado, organizado y sistemático de cambios incrementales y continuos en las prácticas existentes en toda la compañía, con el propósito de mejorar la performance.

Al respecto, Lange-Ros (2001) expone que, la mejora continua se produce cuando sus actividades forman parte del día a día de la organización y son voluntarias. O sea, este proceso es tan dinámico como el mismo funcionamiento de la organización.

Asimismo, Jorgensen (2003) expone en su trabajo, para que la mejora pueda ser denominada mejora continua, debe estar extendida a lo largo de toda la empresa, y realizada por todo tipo de miembros de la organización. Este autor implica a todas las áreas funcionales de la empresa y a sus directivo-empleados, responsabilizando así el trabajo de cada cual en aras de lograr mejores resultados en la empresa.

Se coincide con Rijnders (2004) en el criterio de que la mejora continua es un proceso que debe ser sostenible y enfocado hacia la mejora de algún indicador concreto. Solo argumentar que la mejora continua debe enfocarse a la gestión eficiente, eficaz y efectiva de todos los indicadores de la organización.

La regulación respaldada por las normas ISO (N/C ISO 9000:2005) detalla que, la mejora continua es la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Más reciente, Flores (2006) expone, la mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción



obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

De la misma manera, García (2009) expone: la mejora continua se puede definir como el proceso planificado, organizado y sistemático de cambio continuado e incremental. En este sentido, Aguilar (2010) profundiza el concepto de mejora continua, al referirse al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades. Sin embargo, Chahin (2012) considera la mejora continua como una metodología para lograr mejoras en los procesos, alcanzando cada vez patrones más elevados.

A modo de resumen, podríamos definir que la mejora continúa es aquel estándar que buscan las empresas para lograr mejorías constantes basadas en pequeños cambios a partir de pequeñas y simples modificaciones. La idea es realizar las mínimas modificaciones a diario, pues al final del ejercicio se habrán realizado más de 365 mejoras, el mensaje es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejora en algún lugar de la empresa. La realidad del mercado actual dinámico y turbulento exige que las empresas sean flexibles, ágiles y con una gran capacidad de adaptabilidad, lo cual es posible si también existe un mejoramiento en el desarrollo del talento humano de la organización.

El concepto de *proceso* según la ISO-9000 se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados", de todo ello también hay que inducir que incluyen un conjunto de actividades (como lo son la definición de los valores, misiones, visiones, y objetivos de la empresa, como así también los análisis de



sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas del entorno, entre otras), que de forma armónica e integrada (siguiendo una metodología) permiten marcar una clara diferencia competitiva en el mercado.

El hecho de ser *continuo*, rebasa un período del ejercicio económico, y se convierte en una cultura permanente que con la práctica permite realizar cuantos ajustes tributen al mejoramiento de la actividad para reducir los costos de la Organización.

De lo que se trata es de convertir la mejora continua en un área estratégica de la vida Empresarial, una actividad en la cual se evalúen de manera constante las situaciones a los efectos de formular y reformular las estrategias, su implantación y evaluación.

El objetivo de la mejora continua de la calidad es incrementar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño. Este criterio se sustenta en:

- ✓ Análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora en la organización y en sus empleados.
- ✓ El establecimiento de objetivos para la mejora (Proceso de Dirección Estratégico).
- ✓ Soluciones para alcanzar los objetivos.
- ✓ Implementación de las acciones para la mejora de la calidad.
- ✓ Análisis proactivo de los resultados de las acciones establecidas para la medición de los objetivos trazados.

Lo anteriormente expuesto, corrobora que la política trazada por cada organización respecto a la mejora continua es la modificación sobre la base de lo existente y no nace de lo innovativo de los procesos.

La mejora continua al igual que otras herramientas de gestión tiene ventajas, entre las que se destacan:

1. Resultados a corto plazo.
2. Centrar los esfuerzos en ámbitos organizativos puntuales, lo cual optimiza los recursos en función del desempeño de cada trabajador.
3. Reducir costos por procesos, reprocesos y actividades, elevándose la eficiencia, eficacia y efectividad de la empresa ante sus clientes fidelizados.
4. Contribuye a elevar la productividad, rendimiento y competitividad de los trabajadores.
5. Contribuye a la asimilación de nuevas tecnologías para el mejoramiento continuo de los procesos.

Conocidas las ventajas se procede a plantear los factores que predominan en un proceso de análisis del mejoramiento continuo.

2. Factores y análisis que influyen en el mejoramiento continuo en las empresas cubanas

Las empresas cubanas no están exentas de factores que influyen y determinan los procesos de mejoras continuas en sus procesos y actividades, aspecto común para cualquier tipo de empresa, la forma de manifestarse es la que puede variar. Es importante argumentar que algunos de estos factores ayudan o interfieren en el proceso de mejora continua, a continuación se exponen algunos de ellos:

1. Gestión por procesos: la gestión de los procesos en la mejora continua es vital, ello debe realizarse de manera estable, debe existir una consecución en el desarrollo de los diferentes procesos para evitar que los trabajadores y la alta dirección se sientan desmotivados. Los proyectos de mejora continua deben concentrarse en aquellos aspectos críticos que inciden directamente en la calidad del producto o servicio.
2. Estrategias: las estrategias son vitales para el éxito o fracaso de la organización, esto implica que debe trabajarse para tomar decisiones proactivas y no esperar a que los problemas se concentren para darle

solución, pues el resultado puede ser tardío y conllevar a la pérdida de credibilidad de la empresa.

3. Fijación de objetivos: los objetivos deben ser coherentes y estar alineados a las estrategias de cada área de la empresa. Deben establecerse indicadores que midan el grado de gestión y cumplimiento de los trabajadores, según las metas trazadas en cada área de la empresa.
4. Implicación de los trabajadores: son los pilares del proceso de mejora continua, pues participan durante todo el proceso que se establece para lograr mejores rendimientos y productos de calidad, son la principal fuente de generación de ideas para proponer un mejoramiento continuo en los procesos y actividades que participan.
5. Soporte de la alta gerencia: es el apoyo de la alta dirección a sus trabajadores para que éstos puedan desarrollar con calidad sus funciones, y que en sus políticas de dirección tomen en consideración los criterios pertinentes para lograr mejora continua en los procesos que se desarrollan en la empresa.
6. Liderazgo: es un factor fundamental independiente de la alta dirección, pues en la generalidad de los casos los líderes del proceso de mejora continua no coincide con la dirección de la empresa, sino con aquellas personas que más conozcan de los procesos y actividades que se ejecutan, deben primar un buen clima entre la alta dirección y los líderes positivos de la organización.
7. Recursos: los recursos son importantes en la mejora continua tanto desde el punto de vista del aseguramiento de la logística como de la calidad que presentan, pues garantizan el incremento del rendimiento de cada equipo y trabajador y el resultado final de la empresa.

El tratamiento de la mejora continua con respecto a otras estrategias de cambios en la organización, relativamente requiere de menos inversión financiera, pues en la generalidad de los casos no se ejecutan de manera radical, más bien se introducen gradualmente, y se formalizan y extienden a toda la organización en varios momentos (tiempos). Este criterio se fundamenta en diversas fases, las cuales se resumen a continuación:

1. Organización: permite ordenar estructural y funcionalmente la empresa para que se logre eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos. De la misma manera, permite asignar al personal según sus competencias profesionales para lograr mejores resultados.
2. Gestión del Talento humano: capta y potencia el personal de trabajo en cada área funcional, contribuye a la formación y superación de los profesionales para el mejoramiento continuo.
3. Simplificar procesos: analiza los puntos críticos de la organización, permite potenciar los que agregan valor a la organización y a los clientes y reducir o eliminar aquellos que no aportan valor alguno.
4. Establecer una cultura de mejoramiento continuo donde exista comunicación efectiva entre las áreas de la organización y exista responsabilidad por hacer bien el trabajo a la primera vez. A su vez facilita, la disminución de costos de los procesos y actividades que se ejecutan en la organización.

En años anteriores la estrategia de la innovación estuvo dirigida hacia la tecnología, la que se beneficia con el crecimiento rápido y con elevados márgenes de utilidad, en estos días se refuerza la innovación no solo tecnológica sino hacia los sistemas y procesos del cual forma parte la actividad de mejora continua. Las crisis han alterado de manera radical e irrevocable el entorno comercial internacional, lo cual no nos excluye. La nueva situación se caracteriza por:

- Bruscos aumentos en los costos de las materias primas y la energía
- Altos costos financieros
- Capacidad excesiva de las instalaciones de producción
- Abarrotes
- Creciente competencia entre las empresas en mercados saturados o en algunos casos recesivos
- Valores cambiantes del consumidor y requisitos más estrictos de calidad
- Necesidad de introducir nuevos productos y servicios con mayor rapidez
- Necesidad de bajar el punto de equilibrio

En el entorno comercial competitivo actual, cualquier demora en adoptar lo último en tecnología es costosa, pero la demora en adoptar nuevas prácticas de gestión administrativa no son menos costosas.

Bajo estos conceptos las empresas en Cuba se pueden clasificar como en vías de la eficiencia, eficientes y de alto desempeño, siempre dependiendo de los resultados que se obtengan en áreas tales como:

1. Participación en el mercado.
2. Satisfacción del cliente
3. Valor agregado por empleado (VAE)
4. Fondo de Salarios por peso de Valor Agregado (FS/VA)
5. Rendimiento sobre los activos (ROA), ó los ingresos

Todo lo anterior solo se cumpliera si se llevan a cabo distintas fases.

5. Organización. Que comprende la elaboración de la documentación que a través de su implementación, posibilite poner cada cosa en su lugar y encontrar un lugar para cada cosa. De esta manera, hay que preguntarse si cada persona tiene bien claras sus funciones y si saben dónde localizar la documentación elaborada por la Organización.
6. Reducir búsquedas, pudiendo facilitar el movimiento de personas, servicios recursos, información. La idea es no perder tiempo valioso de trabajo en buscarlos, para lo cual nos apoyamos en la determinación de procesos claves.
7. Simplificar procesos, cuestionándonos si existe algo que se pueda hacer para que los procesos logísticos añadan valor a los procesos operacionales, preguntarse cuánto tiempo se pierde en ellos, cuánto tiempo se utiliza en trámites innecesarios. La idea es eliminar pérdidas de tiempo que no contribuya a la satisfacción del cliente, cuyo sentido es lograr mejoras de tiempos de entrega, calidad del producto y precios acordes.

8. Rescatar y mantener los buenos hábitos de trabajo. Su objetivo, respetar las normas de trabajo en todos los niveles de la dirección empresarial, a fin de que el ambiente laboral sea justo y equilibrado.

Para lograr una efectiva implementación de la mejora continua, lo cual evidentemente contribuye a reducir costos fijos, resulta indispensable contar con el apoyo de todo el personal de la Organización, quien también debe tener una participación activa, realizando sugerencias acerca de los cambios que sean necesarios realizar, ya que el compromiso es imprescindible si se quiere que las mejoras resulten.

Es por todo lo anterior, que las empresas cubanas en la actualidad se preocupan y ocupan por disminuir sus costos, sobre todo aquellos que están asociados a los costos fijos de los procesos y actividades que se ejecutan en las diversas áreas de la organización. Asimismo, se trabaja por mejorar los estándares de calidad, productividad, tiempo de espera y rentabilidad. En este sentido, el perfeccionamiento empresarial enfoca sus objetivos a la aplicación de todas estas herramientas de gestión que contribuyen a la mejora continua dando un carácter más competitivo a las empresas.

Actualmente y en consecuencia a nuestra política empresarial que caracteriza a la organización, sea productiva y/o de servicios, estamos implementando herramientas de gestión que se orientan a la reducción de costos fijos en tres áreas específicas:

- a) Área de logística (análisis de los procesos logísticos)
- b) Áreas productivas (análisis de actividades que no agregan valor)
- c) Área administrativa (análisis y evaluación del talento humano)

Las características de nuestra empresa, objeto de estudio en esta investigación, pasa por ser una nueva organización empresarial, que busca mayor eficiencia en sus procesos y actividades, y para ello dispone de recursos internos que

garantizan el funcionamiento de todas sus dependencias sean productivas o de servicios que buscan la eficiencia, eficacia y efectividad de la mejora continua en indicadores de costos y ventas esencialmente. Asimismo, generan efectivos líquidos por hora para autofinanciarse en procesos de compras y nuevas inversiones que contribuyan a la reproducción ampliada de su producción. De esta manera, es preciso profundizar en el próximo apartado la metodología a seguir para disminuir los costos fijos en un lento proceso de mejora continua en nuestra Empresa.

3. Metodología a seguir para reducir los costos fijos en nuestra empresa

La metodología constituye de por sí la consecución de una serie de procesos a seguir para lograr la mejora continua a partir de la reducción de costos innecesarios que se generan en procesos y actividades superfluas. De esta manera, el comportamiento interno de la empresa se refleja de la manera siguiente:

- a) En el proceso Logístico la función de la administración del área Logística en nuestra Empresa consiste en realizar todo el esfuerzo necesario y constante para proporcionar mejores productos y servicios a precios más bajos, siempre considerando el proceso logístico como el enlace armonioso entre el ciclo de las variables, Planeación - Compra - Almacenamiento - Distribución - Promoción - Ventas.

Es en este enlace donde tendremos que colocar una primera medida de reducción de costos fijos, y se refiere a la **tercerización de los servicios**, el cual se basa en descentralizar ó contratar “exteriores” las actividades, procesos ó actuaciones del proceso general de actividades. Por medio de esta medida se pueden obtener reducciones de costos fijos inherentes ó asociados a todos los recursos que dejan de ser necesarios.

Para aplicar esta medida hemos transitado por disímiles facetas, todas inherentes a un proceso de reorganización y de mejora continua en el aún a veces erróneamente interpretado proceso logístico, el cual con las dificultades y limitaciones actuales que tienen algunos países como Cuba, puede dejar de ser una herramienta de ahorro, para convertirse en una dificultad más en el proceso de creación de valor.

Por pasar a una nueva organización empresarial, que busca mayor eficiencia en sus procesos, y que dispone de recursos y actividades internas incuestionablemente interdependientes unas de otras, las que debieran implicar mejores costos de sus ventas y servicios para con sus Empresas productivas, y que generan efectivos líquidos por hora, que permiten autofinanciarse para generar nuevas compras y nuevas reservas para inversiones, realmente lo que en ocasiones sucede es el encarecimiento de estos procesos.

Un servicio que nuestra Empresa, dedicada al Comercio y los servicios especializados, para cumplir con su función social ha subcontratado a la Empresa de Servicios Logísticos dentro del Grupo Empresarial, es la transportación para la distribución de mercancías y productos, y esta es realizado con unos costos indirectos sumamente elevados, dada la insostenible infraestructura que mantiene dicha Empresa, y todos los costos indirectos asociados son cargados de forma directa orientada al propio producto y/o servicio, con el puro afán de cumplir con normativas que superan la costeabilidad de un servicio solamente diseñado y orientado al interior de la gran Empresa, por lo que consideramos que lo que ella muestre hacia el exterior debe ser precisamente el sostenimiento de su costeabilidad.

Este servicio de transportación a partir de su implementación produjo en nuestra Empresa un incremento de 0.02 centavos por cada peso de ingreso en el 2013, lo cual en nuestro caso es sumamente significativo, máxime cuando



nuestras cifras de gastos operacionales superan los 29 millones de pesos, por lo que son cifras que superan el cuarto de millón.

- b) Áreas productivas (análisis de actividades que no agregan valor), relacionado con esta variable de análisis es importante **Homogeneizar ó estandarizar compras por actividades** la enfocamos desde el punto de vista de varias dependencias (ó Empresas dentro del Grupo Empresarial) que puedan organizarse de forma conjunta en procesos comerciales y ventas, esto significa que puedan organizar integralmente la función comercial de compras y la de ventas, lo cual determinara unos importantes ahorros de costos en los precios de compras y en condiciones de distribución favorables.

En la actualidad el entorno competitivo provoca que las empresas realicen grandes esfuerzos por lograr mejoras en muchos frentes, reconociendo que la única forma de mantenerse en el mercado y de prosperar es ofreciendo productos y servicios de mayor calidad desde la perspectiva del cliente, y al menor costo posible. Ofrecer hoy en nuestro Grupo Empresarial nuevos productos con precios aceptables para la exigente demanda es un gran reto.

Poner énfasis en la calidad significa identificar y eliminar las causas de errores en los procesos de compra-venta de productos y servicios, en el reproceso, reduciendo los costos y logrando que haya más unidades del producto disponibles para cumplir con los plazos de entrega a los clientes.

El control de los materiales antes de transformarse, requieren de la intervención de al menos las siguientes áreas de responsabilidad:

Compras (como garantía de rentabilidad)

Almacén

Operaciones

Contabilidad (como reguladora de los procesos anteriores)

Por ende el suministro de materiales sólo debe concretarse después de la correcta verificación del producto comprado, de modo tal que ésta satisfaga los requisitos de calidad pre establecidos para la concreción de los procesos de manufactura y/o ventas con altos niveles de eficacia y a precios racionalmente aceptables.

Téngase en cuenta que los productos de desecho, defectuosos o averiados inciden negativamente en los estados financieros de las organizaciones y son conocidos mundialmente como costos de no calidad, la cual conlleva a:

- Pagar por comprar productos próximos al vencimiento
- Pagar por recibir y elaborar productos en mal estado.
- Inspección excesiva para tratar de que los productos de mala calidad no salgan al mercado. (Re inspección y eliminación del rechazo).
- Capacitación e instrucción a los trabajadores para que contribuyan a que hayan menos fallas.
- Gastos por fallas en el desempeño del producto por devoluciones.
- Problemas con proveedores.
- Más servicios de garantía.
- Clientes insatisfechos y pérdida de ventas.

Si existe reducción de Costos de no Calidad, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas, pero si aparte de todo lo explicado se encarece el servicio que soporta la venta de mercancía, los rendimientos sobre la inversión (ROA) no cumplen con los objetivos empresariales actuales.

Identificar productos y proveedores líderes, planear a tiempo, en el momento y condiciones adecuadas, con financiamiento garantizado (seguro), recibido a tiempo, para los procesos adecuados con niveles de actividad igualmente

adecuados, constituye la garantía de este proceso, siempre con el afán de cada vez hacerlo mejor.

La Mejora en la **gestión de existencias**, o la racionalización en el proceso de gestión de las existencias, puede conllevar a un importante ahorro de costos en la Empresa. Si se mejora en la gestión de almacenes de forma que reduce su nivel permanente de existencias, ello determinará unos menores costos financieros, aparte de una simplificación de tareas que pueden conllevar a otros ahorros.

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse, entre más alta sea significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración. Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías, menor será el Capital de trabajo invertido en los inventarios, una empresa que venda sus inventarios en más de un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana.

Recordemos que cualquier recurso inmovilizado que tenga la empresa es un costo adicional y aparecerá la Capacidad ociosa. Lo ideal sería lograr lo que se conoce como inventarios cero, donde sólo se tenga lo necesario para cubrir los pedidos de los clientes y de esa forma no mantener recursos ociosos representados que no rotan o que lo hacen muy lentamente (aparecerá la Producción justo a tiempo).

La administración de la empresa, debe desempeñarse en cinco objetivos que son los siguientes:

1. Lograr la máxima calidad con la máxima eficiencia
2. Mantener un inventario mínimo
3. Eliminar el trabajo pesado
4. Usar las herramientas e instalaciones para maximizar la calidad y eficiencia y minimizar el esfuerzo



5. Mantener una actitud de mente abierta e inquisitiva para el mejoramiento continuo, basado en el trabajo en equipo y la cooperación.

Para las mejoras en el sistema logístico en general, en nuestra estructura poseemos una empresa dedicada a la planificación y gestión de parte de la cadena logística, el cual va asumiendo por lo general las funciones de coordinación de esas actividades, planificación de recursos, e integración con proveedores que permitan optimizar, entre otras cosas, la reducción de los plazos de entrega y la mejora en estos costos. En nuestro Grupo Empresarial se organiza por funciones de manera especializada (con indiscutible ventaja) es decir, se ha sectorizado:

1. la participación en la planificación.
2. la gestión de Compras
3. el almacenamiento de los productos.
4. la entrega de los productos.

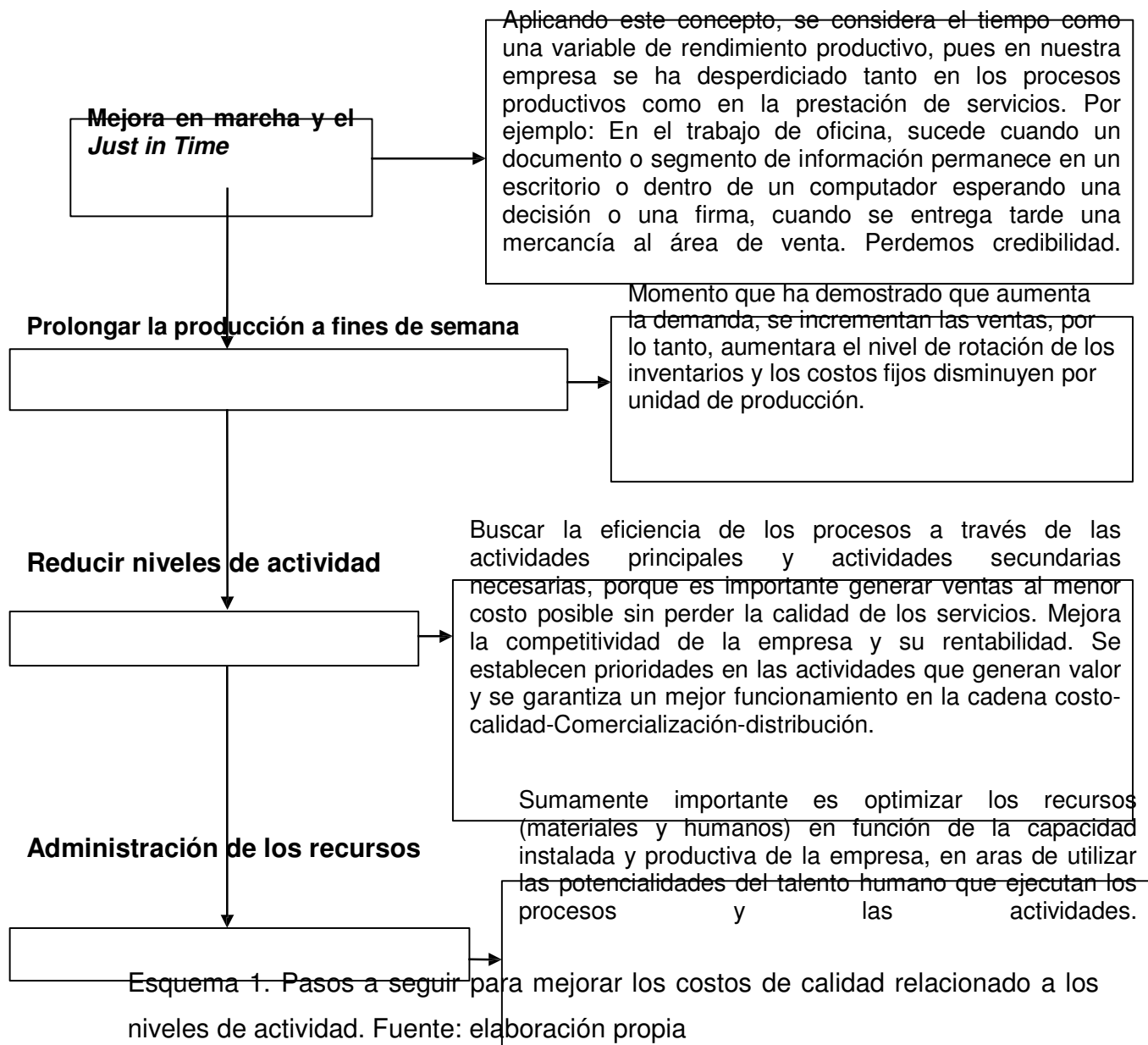
Pero esta forma de organización aún presenta la dificultad de no poder dominar integralmente la situación de los recursos materiales en un momento determinado, y tiende a desvincularse del resto de las variables, es decir de los intereses inmediatos de la producción y de la circulación, que se basan en recibir oportunamente los recursos necesarios a un costo asequible para el proceso, pues para poder cumplir con esta medida de ahorro requeriría entonces tercerizar el proceso hacia el exterior del Grupo con la consiguiente incertidumbre de recibir dicho servicio a un costo superior.

En la valoración de esta cadena y con las experiencias adquiridas:

- Han existido niveles de compras de períodos anteriores superiores al consumo productivo de igual período, lo cual ha traído como consecuencia abarrotos de inventarios, disminución de la productividad laboral debido a la

irregularidad de los suministros y la inexactitud de sus fechas de entrega, sin tener en cuenta el carácter cíclico de las ventas.

- La existencia de inventarios en Lento o nulo movimiento por causas tales como:
 - ✓ Equipamiento electrodoméstico averiado y devueltos por clientes, aún no resueltos por falta de servicios postventa, perdiendo oportunidades de venta, y no poder recuperar al menos parte de lo invertido.
 - ✓ Componentes de medios y equipos comprados de forma incompleta
 - ✓ Mercancías con varios años de vejez almacenados, y no presentados en el tiempo previsto (90 a 180 días) al proceso oportuno de reevaluaciones de acuerdo a las temporadas y según las regulaciones estatales.
 - ✓ Ineficacia del sistema de control automatizado de inventarios, dado que no permite profundizar en los análisis para, detectar de forma oportuna los productos de lento o nulo movimiento y los productos ociosos por exceso o por desuso, conocer las fechas de vencimiento de los productos perecederos para tomar las decisiones apropiadas en tiempo evitando pérdidas innecesarias, planificar d en tiempo y cuantía, mantener niveles adecuados en cantidad y surtidos que satisfagan la demanda, reduciendo al mínimo los recursos inmovilizados y disminuyendo los excesos de acuerdo a esa demanda.
- c) Posteriormente a lo planteado, le sigue un conjunto de pasos relacionados con los niveles de actividad y el capital humano que a continuación se describen a través del esquema 1:



Es importante determinar los factores que determinan el éxito de la metodología:

1. Compromiso de los máximos directivos. Es menester que éstos no sólo manifiesten su interés y subrayen la importancia de instaurar la Mejora Continua

como objetivo estratégico, sino además que presten su apoyo económico y moral a la plena ejecución del mismo.

2. Dar plena participación a los empleados en los procesos y las decisiones, pues no habrá compromiso sin participación.
3. Comprometerse con un trabajo en equipo no sólo a nivel de sectores y procesos, sino además a nivel de toda la organización.
4. Implementar un sistema de evaluación, control e información, eficaz y confiable, que permita contar con datos precisos en tiempo y forma.
5. Participación de los integrantes de la organización en los beneficios de la empresa.

Innovar como acción creativa de mejora en los procesos productivos, diseños de productos, y procesos administrativos y comerciales, es una estrategia que realizada de forma continua y sistemática permite a las empresas importantes ventajas sobre sus competidores, al respecto cabe decir que *"nadie puede pretender triunfar en el mercado de hoy si utiliza los procesos de ayer"*.

En el enfoque de la Mejora continua se trata de ENTRAR AL MERCADO, aunque sea de nuevo, en oposición a SALIDA DEL PRODUCTO.

No es lo mismo ser funcionario o empleado de una empresa en la cual no se sabe qué día se abonarán los sueldos, ni si se podrán cubrir las deudas bancarias, o en la que los trabajadores no saben si continuarán empleados en los próximos meses, que aquellos que formando parte de empresas de primera línea planifican como ingresar en nuevos mercados, analizan su participación, diseñan nuevos productos y servicios.

Conclusiones

Es la hora en que los inversionistas se pregunten en cual empresa vale la pena realmente colocar sus ahorros y su confianza, es también el momento en que los empleados se pregunten si vale la pena dejar parte de sus vidas y proyectos personales en empresas que no le permiten ningún crecimiento personal ni económico. Es el momento en que los consumidores piensen si deben seguir adquiriendo productos de escaso valor, mala calidad, precio elevado y un servicio al cliente atroz.

Es el momento en el cual los líderes deberán hacerse cargo de sus responsabilidades implantando una estrategia que permita dar vida a la excelencia, la que sólo se obtiene con la ética del trabajo, la disciplina de la mejora continua y un cambio de paradigmas que permita hacer de la empresa y el trabajo una base para la creatividad y expansión humana, el *objetivo es lograrlo de manera consistente*, lo cual implica obtener resultados no sólo en el corto plazo sino y por sobre todas las cosas en el largo plazo, la pregunta es cómo lograrlo, nuestra respuesta es, ***"mediante la mejora continua no sólo de los procesos productivos de bienes y servicios, sino también de los productos y servicios, y de los procesos de apoyo y de la planificación en sí."***

Dentro del marco estratégico en la Cuba de hoy cobra especial importancia la configuración de los diversos escenarios a los cuales la empresa cubana puede y tiene que enfrentarse. El control y evaluación constante de los resultados obtenidos permitirá hacer los ajustes en los presupuestos a fin de cerrar la brecha entre los objetivos propuestos y los logros alcanzados. El mejoramiento continuo exige una coordinación, gestión y planificación de los procesos y actividades según las posibilidades de la empresa con relación a recursos y talento humano.

Referencias Bibliográficas

- Horngren y Foster 1987, séptima edición de Cost Accounting: A Managerial Emphasis
- Ishikawa, Kaoru - ¿Qué es el control total de calidad? – Norma – 1988
- Murata, Kazuo y Harrison, Alan – Como implantar en Occidente los métodos japoneses de Gerencia – Legis – 1991
- Ohno, Taiichi – El Sistema de Producción Toyota – Gestión 2000 – 1991
- Karatsu, Jaime – CTC: La sabiduría japonesa – Gestión 2000 – 1991
- El Libro de las Ideas. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- BEER, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
- Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México (Paquete uno y dos).
- GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
- SERNA GOMEZ, Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Fondo Editorial Legis, S.A.
- HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
- HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.



- Imai, Masaaki – Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo – McGraw Hill – 1998
- Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución, Abril 2011
- Decreto Ley No. 252, sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano