Con el patrocinio de:

Con el aval académico de:

CAPACÍTATE

PROGRAMA PARA MICROEMPRESARIOS

EL UNIVERSO

Módulo VI

PRODUCCIÓN Y MANEJO DE INVENTARIOS

Objetivo específico:

Crear y fortalecer una cultura de pensamiento analítico y sistémico, teniendo como base herramientas cuantitativas, para mejorar el proceso de toma de decisiones en los microempresarios.

Propósito:

Crear y fortalecer una cultura de pensamiento analítico y sistemático permitirá conocer índices de productividad y la comprensión integral de la cadena de suministros.

La transformación de los recursos en bienes y servicios requiere un conjunto de actividades en toda organización. En toda empresa podemos encontrar tres áreas funcionales:

- **Producción/Operaciones:** Elabora el bien o servicio
- **Marketing/Ventas:** Captación de clientes
- **Finanzas/Contabilidad:** Obtiene fondos, lleva las cuentas

El área de Recursos Humanos se la incluye en Producción, aunque en algunos casos dependiendo del tipo y tamaño de las organizaciones se la considera como una función independiente.
Una de las principales funciones del administrador es encontrar de manera inteligente el balance entre las áreas comercial, operativa y financiera. La logística se ocupa de este tema y muy especialmente de la administración de la cadena de suministro.

La producción

Es la creación de bienes y servicios, es una de las funciones principales de cualquier organización. En las empresas de manufactura o industriales (producen bienes físicos), las actividades de producción de bienes son bastante obvias, como un zapato o una silla. En las empresas que no producen bienes físicos sino servicios, la función de producción puede resultar menos obvia. Por ejemplo, un banco, una universidad. Podemos ilustrar las principales diferencias entre los bienes y servicios en el siguiente cuadro:

Características de los bienes:

- Producto tangible.
- Definición consistente.
- Separación entre producción y consumo.
- El lugar de la instalación es importante para los costos, más no para los ingresos.

Características de los servicios:

- Productos intangibles.
- Definición inconsistente.
- Se producen y consumen simultáneamente.
- El lugar de la instalación es importante para los ingresos, más no para los costos.

A pesar de estas marcadas diferencias, es importante señalar que en muchos casos, no hay límites definidos. En realidad, casi todos los servicios son una mezcla de un servicio y un producto tangible; de manera similar, la venta de la mayoría de bienes implica o exige un servicio.

También debemos tener presente que estamos en un mundo de cambios continuos producidos principalmente por los avances tecnológicos y de conocimiento en todas la áreas relacionadas con la producción de bienes y servicios, replanteando los desafíos que debe asumir y las decisiones que debe tomar el administrador:

Pasado	Causas	Futuro
Enfoque nacional o local.	Redes mundiales de comunicación y transporte más económicas y fiables.	Enfoque global.
Pedidos de gran tamaño.	El costo del capital presiona para reducir la inversión en inventario.	Pedidos pequeños y cuando se los necesita.
Se compra la oferta más económica.	La atención a la calidad exige que los proveedores se involucren en la mejora del producto.	Socios del plan de aprovisionamiento.
Lento desarrollo del producto o servicio.	Ciclos de vida más cortos; Internet; Programas computacionales de apoyo.	Rápido desarrollo del producto o servicio.
Productos estandarizados.	Grandes mercados. Procesos de producción cada vez más flexibles.	Personalización en masa.
Especialización de trabajos.	Cambio de medio sociocultural. Sociedad de la información y conocimiento en aumento.	Empleados y equipos con poderes delegados.

GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Productividad (P)

Es un indicador que permite monitorear los procesos y tomar acciones para mejorarlos. Representa la proporción de salidas (resultados obtenidos) dividida para las entradas utilizadas y se la puede medir en diversas dimensiones:

Ejemplo: Nuestro personaje don Gino, desea medir la productividad de su restaurante en cuanto al número de platos vendidos diariamente, relacionados con el número de horas diarias de atención y con los meseros. Si Don Gino vende en promedio 80 platos por día y su local atiende 10 horas por día, necesita 5 meseros. Entonces:

- Se producen ventas de 80 platos al día, para ello necesita atender 8 horas al día.
- Si ahora, quiero determinar la productividad relacionada con los meseros:

$$P = \frac{80\ (\text{platos/día})}{5\ (\text{meseros/día})} = 16\ (\text{platos/mesero})$$

Con estos resultados Don Gino podrá tomar decisiones que permitan mejorar su negocio.

Administración de la Cadena de Suministro

Consiste en la integración de las actividades de adquisición de materiales, transformación de bienes intermedios y productos finales y distribución a clientes. La cadena completa la constituyen: Consumidores, clientes, distribución, almacenes, transferencias, plantas productivas, proveedores, fuentes de materias primas. En el caso de nuestro personaje Don Gino y su negocio -un restaurante- vamos a caracterizar cada componente de la cadena de suministro del negocio, debemos para esto asumir varios supuestos:

a) Don Gino posee varios restaurantes ubicados en distintos sectores de la ciudad.

b) Don Gino, además de vender comida en sus restaurantes, entrega almuerzos a la empresa "Ciudad S. A."

c) Don Gino posee una bodega o alacena central, además de las existentes en cada local.

Componente	Caracterización
Consumidores	Son las personas que se sirven los alimentos tanto en los restaurantes Don Gino, como en la empresa Ciudad.
Clientes	Es la empresa Ciudad y también lo son los consumidores en los restaurantes Don Gino (los que pagan por el servicio o producto).
Distribución	Es la forma como Don Gino reparte y entrega tanto los insumos para sus restaurantes (materias primas: papa, arroz, verduras, etc.), como productos intermedios (masas, pulpas, etc.) y los Productos Terminados (almuerzos).
Almacenes	Son las bodegas o alacenas de almacenamiento de Don Gino.
Transferencias	Son los movimientos de productos que realiza entre sus restaurantes.
Plantas Productivas	Es donde se elabora el producto (cocinas).
Proveedores	Son a quienes Don Gino compra los insumos o materia prima para su negocio.
Fuentes de Insumos	Es donde se originan estos insumos (legumbres de la sierra, verde de Manabí, etc.).

La principal acción que debemos emprender es construir una cadena de suministros que esté centrada en reducir costos y maximizar el valor a lo largo de toda la cadena. Las empresas procuran aumentar su competitividad mediante la elaboración de un producto o servicio adaptado al cliente, un elevado nivel de calidad, reducción de costos y una rapidez de reacción ante el mercado, para esto otorgan cada vez mayor importancia a la cadena de suministros.

La clave para conseguir una administración eficiente de la cadena de suministros es pasar de una cadena aislada a una cadena integrada.

La cadena aislada no presenta interacción entre sus componentes ni objetivos comunes. La cadena integrada, empieza a visualizar las ventajas de trabajar con objetivos comunes, no se compromete con los clientes hasta haberse asegurado con el resto de la empresa que pueden cumplir en equipo, trabajan con procedimientos estándares de operación y tiene una clara visión y misión del negocio a la cual alinean todos sus esfuerzos operativos y comerciales.

Los proveedores deben ser "socios" de la estrategia de la empresa para satisfacer a los clientes y consumidores. Un paso adicional es la "Integración Vertical de la Cadena de Suministro". Esto último es fundamental e implica que los proveedores tomen conciencia de la importancia que tienen para el negocio, por ello es aconsejable tener relaciones a largo plazo con los proveedores e involucrarlos en los procesos productivos para disminuir problemas relacionados con exceso de inventario, entrega tardía de pedidos, o pedidos incompletos, se requiere que los pedidos lleguen a tiempo y completos (OTIF: On Time, It´s Full).

Finalmente para una correcta administración de la cadena de suministros se recomienda:

1. Medición del servicio OTIF
2. Cambio de Visión: Cadena de suministro para vender, no para comprar.
3. Volver a lo básico: Depuración, orden y limpieza (5 "s"). Ver definición en el sitio web
4. Objetivo orientado a generación de utilidades.
5. Administración Inteligente de Inventarios y recursos: Logística.

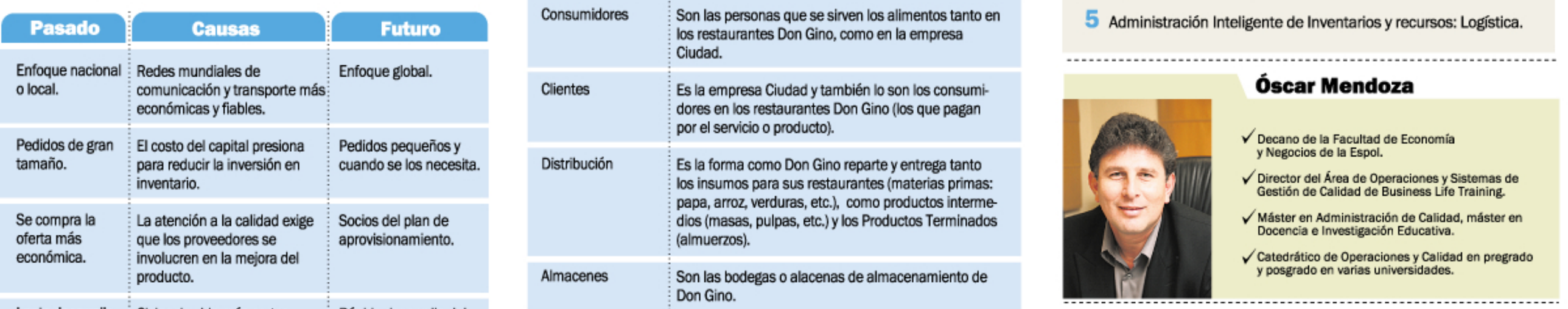
Óscar Mendoza

- ✓ Decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Espol.
- ✓ Director del Área de Operaciones y Sistemas de Gestión de Calidad de Business Life Training.
- ✓ Máster en Administración de Calidad, máster en Docencia e Investigación Educativa.
- ✓ Catedrático de Operaciones y Calidad en pregrado y posgrado en varias universidades.

Paquita Calderón - Editora de textos y diseñadora de la estructura pedagógica.

RADIO CITY 89.3 FM

Escucha hoy a las 20h07 en Radio City la entrevista a **Carlos Alvarez,** *propietario de El Capi,* conducida por Guillermo Maldonado.

89.3 en Guayaquil y 99.7 en la Península

Ingresa a **www.eluniverso.com/capacitate** y encuentra un glosario de términos y bibliografía de consulta.