

# LA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL VS. LA EMPRESA NACIONAL

*Raúl A. Arrarte Mera*

*Docente de la Facultad de Ciencias Contables*

## RESUMEN

Para hablar de clase mundial, definamos antes qué es una mejor práctica. Las mejores prácticas de negocios son aquellas que nos permiten generar ventaja competitiva probada y capacidad de absorber cambios de la mejor manera posible, para incrementar nuestras posibilidades de permanecer en los mercados (local, nacional e internacional).

La clase mundial consiste en una serie de prácticas, criterios y resultados consistentes, inmersos en modelos bien dimensionados y desarrollados en base a planificación estratégica. Las mejores prácticas tienen diversos campos de aplicación, como son: planear recursos de manufactura, administrar la estrategia del negocio, identificar y segmentar mercados, reducir actividades que no generan valor al cliente, diseñar nuevos productos, distribuir, manufacturar, administrar la demanda y mejorar procesos, entre otros. Son aplicables según el tipo de negocio y dependen de nuestra gestión responsable.

En este artículo pretendemos llamar la atención en la urgente necesidad de implementar sistemas de costos en nuestras organizaciones, para promover el mayor y mejor uso de la capacidad instalada ociosa que ahora tienen las empresas que no miran al mercado exterior para exportar sus productos.

**Palabras clave:** Clase mundial, empresa nacional, empresa internacional.

## I. LA ALTERNATIVA TECNOLÓGICA

Si les planteáramos la solución a las empresas que venden tecnologías de información, ellos nos responderían en adquirir sus productos software, a medida que aun tienen un valor muy alto, fuera del alcance de las mayorías; razón por la cual:

- Analizamos sus necesidades y ayudamos a plantear soluciones.
- No suponemos que el cliente es experto definiendo su problema de sistemas.
- Diseñamos la solución.
- Realizamos prototipos o modelos interactuando con el cliente.
- Ejecutamos la construcción de las aplicaciones.

- Probamos las aplicaciones metódicamente.
- Brindamos servicio de operación y/o mantenimiento.

El desarrollo de la idea lo plantearía proponiendo las siguientes preguntas:

- **¿Cuáles son las brechas entre las Empresas Latinoamericanas Medianas y Pequeñas y las Empresas de Clase Mundial?**

Las jóvenes organizaciones, así como las pequeñas y medianas empresas, no cuentan con la infraestructura necesaria ni con los recursos económicos suficientes para adquirir, manejar ni

mucho menos, sostener algún tipo de ERP, CRM o VP; dejándolas al margen del proceso globalizador y lejos de las Mejores Prácticas de Negocios de las Empresas de Clase Mundial. Ciertamente, los altos costos tecnológicos y de adquisición de estos sistemas, así como los elevados desembolsos por mantenimiento, constituyen una barrera de entrada a la eficiencia y a la competitividad, limitando de esta manera el desempeño eficaz en un entorno altamente competitivo.

### **¿Qué son las Mejores Prácticas de Negocios de las Empresas de Clase Mundial?**

Mantener la competitividad en un mundo global y sin fronteras se ha vuelto el objetivo central de la planificación estratégica. Es así como los sistemas ERP - Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales), CRM - Customer Resource Management (Administración de Recursos de Clientes), así como las VP - Aplicaciones Verticales para industrias específicas, incorporan las Mejores Prácticas de Negocios de las empresas exitosas que tienen como norma la excelencia y que les han permitido posicionarse como las Empresas de Clase Mundial.

### **¿Cuál es la perspectiva tecnológica en los próximos años?**

Las nuevas realidades de la economía sugieren por parte de las organizaciones un replanteamiento de sus sistemas de información Back Office y Front Office; exigiéndoles Flexibilidad ante los cambios del entorno, Rapidez de

adaptación a los nuevos procesos, Integración multiempresa y multiplataforma en un esquema de Colaboración, y en definitiva una herramienta estratégica que les permita aprovechar puntualmente las oportunidades de los mercados para lograr oportunamente las ventajas competitivas.

## **II. EL PROBLEMA DE LA EMPRESA NACIONAL Y/O LATINOAMERICANA**

Sin pretender «construir castillos en el aire», pongamos los pies en la tierra y veamos «desde adentro» el problema de un empresario común y corriente latinoamericano, que podemos ubicar en cualquier lugar de nuestro continente desde el sur del Río Grande hasta la Patagonia. El caso con el que desarrollaremos nuestras ideas lo hemos tomado de la obra del Profesor Ramírez Padilla, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey<sup>1</sup>, al que hemos adaptado a nuestro estilo personal.

La empresa **TOTUS TUUS SAC** inició sus actividades el 12 de enero de 1990, produciendo calzado para bebé. En 1991, empezó a fabricar calzados para damas y caballeros. En 1995, se lanzó a fabricar bolsas para damas, y portafolios. En 1996, inició el manejo de muebles de comedor con revestimiento de piel. En el 2004, lanzó su línea de chaquetas y sacos de piel. En el 2005, se inició en la venta de calcetines, calcetones y ropa interior para caballeros. En el 2006, inauguró un almacén de venta de artículos para caballeros: Venta de chaquetas, portafolios, cintas, porta trajes, etc.

<sup>1</sup> RAMÍREZ PADILLA, David Noel. *Contabilidad Administrativa*. 7ª. ed.. Mc Graw-Hill, México. Caso N.º 11-11. p. 544.

A pesar del éxito obtenido durante sus 16 años de vida, la gerencia observa que el desarrollo de sus ejecutivos y del área administrativa no corresponde a este crecimiento, lo cual preocupa al presidente de la Compañía, quien pide a un despacho de consultores que diagnostique su problema de información y diseñe un nuevo sistema de información que permita consolidar ese crecimiento y planear su futuro.

Se envía un Consultor a dialogar con el presidente de la compañía para recabar información y determinar qué pasos habrán de seguirse en la Consultoría para lograr lo que está pidiendo el Director de Totus Tuus SAC. Este fue el diálogo entre el Consultor y el presidente:

— Señor Danor, ¿cuáles son los principales problemas que tiene usted con la información?

— Mis problemas son los siguientes:

1. No sé cuánto me está dejando cada una de las líneas que fabricamos.
2. Continuamente, tenemos problemas de pedidos no entregados a tiempo y exportaciones con demasiada tardanza. Nadie se hace responsable de este problema.
3. La Cartera, es decir, las Cuentas por Cobrar, fluctúan demasiado, a pesar que tenemos políticas bien establecidas. Lo mismo sucede con los inventarios.
4. Constantemente, en el área de producción, tenemos fuertes incrementos en los costos, a diferencia de lo que pensábamos que ocurría.
5. El Departamento de Ventas gasta mucho, pero se justifica diciendo que de otra forma no se lograrían nuestras ventas. Además, ellos fijan las políticas de crédito de acuerdo con el mercado.
6. Nuestra capacidad está demasiado saturada. Hace poco un amigo me aconsejó que encargara a terceros la fabricación de ciertas partes de mis productos, pero no sé cuáles deben ser.
7. Pienso que hay mucha ineficiencia en producción, porque todos los obreros hacen cualquiera de las líneas que fabricamos de acuerdo a los pedidos que más nos urge surtir.
8. Tengo un departamento de abastecimiento que se encarga de comprar todo lo que Producción solicita. El jefe del departamento es responsable del inventario. Hace poco tiempo lo amonesté porque encontré piezas que se pidieron en el 2004 y otros años, pero que nunca se han usado. Él afirma que las tiene ahí porque se las pidieron los jefes de Producción.
9. El jefe del Departamento de Mantenimiento me comentó que existe mucha maquinaria vieja en buen estado que no se usa. Esto se debe a que los jefes de Producción constantemente están solicitando nueva maquinaria, argumentando que la anterior les generará muchos artículos defectuosos. No sé cómo manejar esta situación.
10. El Jefe del Departamento de Surtido de Cuero está disgustado porque sus costos siempre se elevan. La causa de esto es que Producción requiere con urgencia constante demasiado cuero sin importar si aprovecha o no oportunidades de precio, e incluso en ocasiones lo obliga a trabajar horas extras.

— He oído hablar de *reexpresión*, ¿qué es eso, señor Consultor?

— *Perdón, señor Danor, ¿cuáles son sus costos?*

—Sólo sé que por cada peso que vendemos quedan 18 centavos.

—¿Los productos se fabrican en áreas separadas?

—No. Sólo tenemos un área y allí producimos todo

—¿Usan ustedes presupuestos?

—Más o menos. Cada año les subo a los presupuestos en promedio la inflación a los ingresos del año pasado, pero a los gastos solo la mitad de la inflación esperada. Es que usted sabe..., mientras más presupuesto recibe el personal, más desperdicia.

—¿A qué nivel de ventas usted no gana ni pierde?

—Es lo que yo quisiera saber.

—¿Cuánto tiene invertido en activos monetarios y cuánto en no monetarios?

—¿Pero a qué se refiere con esos nombres?

—¿Qué rentabilidad tiene usted ahora?

—Aproximadamente, 13%.

—¿Cuánto es su margen sobre ventas y rotación de activos?

—Perdone, ¿pero de qué me está hablando?

—Correcto, señor Danor. Espero traerle dentro de quince días un plan de trabajo con los cambios que efectuaremos para cumplir su deseo.

—¡Ah, señor Contador! Se me olvidaba decir que con frecuencia tengo que pedir prestado a los bancos, porque tengo serios problemas de liquidez.

—Muy bien, señor Danor. ¡Hasta luego!

¿No le parece familiar este diálogo amigo lector? Nuestros empresarios, con honrosas excepciones, son agresivos. Crecen, crecen

y crecen, despreocupándose de la parte administrativa, mientras los ingresos superen a los gastos. Pero cuánto ahorro y por supuesto, en cuánta rentabilidad mejorarían si supieran cuál de las líneas que explotan es la más beneficiosa y en cuál de ellas su retorno es mínimo. Porque, en este escenario, están los altamente productivos que subvencionan a los que se venden por debajo del valor de venta. Lo que sucede es que la gerencia no conoce dónde gana dónde pierde. El problema está en su sistema de costos, que brilla por su ausencia. Vamos a proponer la instalación de un Sistema de Costos por Actividad (ABC).

### III. NUESTRA RECOMENDACIÓN

El proceso que debemos desarrollar pasa por la calidad de la información que deseamos proporcionar a la empresa, y la cantidad de recursos que se asignarán al proyecto. Las empresas, muy fácilmente, generan problemas de planificación, organización y dirección. Pero, salir del hoyo toma su tiempo y recursos. En nuestro caso, la empresa se tomó 16 años para desarrollarse en forma desordenada. Y, probablemente, su Dirección espera una solución dentro de los próximos 2 meses.

### IV. LAS ETAPAS DE LA CONSULTORÍA

En nuestra opinión la solución del problema pasa por cuatro etapas bien marcadas. Si los superamos, habremos alcanzado la meta: hacer de ella una empresa de clase mundial: competitiva, innovadora y con sostenibilidad en el largo plazo (principio de empresa en marcha), que se resumen a continuación<sup>(2)</sup>:

<sup>2</sup> GONZÁLESSORIA y MORENO DELASANTA, Javier. Fases de la Implementación de un Modelo ABC/ABM.

1. Vender la Idea de Cambio.
2. Desarrollar el Plan de Implementación de los Costos ABC.
3. Recopilación de los datos necesarios para Diseñar el Modelo de Costos ABC.
4. Elaboración del Plan de utilización de la información que proporcionará el Modelo de ABC.
5. Uso y aplicación operativa del Modelo.

Como es de notar, el origen de los principales problemas en la empresa es consecuencia directa de la ausencia de un sistema de costos, que es la base para desarrollar las demás actividades que se necesitan para considerarse de clase mundial.

#### **V. LAS OTRAS MEDIDAS COMPLEMENTARIAS**

Simplificando el tema bajo estudio, diremos que, a partir de un sistema de costos, continuamos desarrollando los temas que son problemas y que en el correr de los años la empresa va superando día a día:

1. Actualizar anualmente su Organigrama Estructural.
2. Revisar constantemente su Manual de Actividades y Funciones.
3. Modernizar su Reglamento Interno de Trabajo acorde las disposiciones laborales que emite permanentemente el Gobierno Central. El control del sobre tiempo es tema nacional.
4. Simplificar, hasta donde sea posible, el Plan Contable General Revisado.
5. Introducir el Sistema de Código de Barras en base al Plan Contable.
6. Mejorar los sistemas de información.
7. Planificar el Plan Anual de Utilidades y, finalmente,
8. Definir la cultura de Establecer el Plan Estratégico Corporativo.

#### **VI. CONCLUSIONES**

Actualmente, lo que necesitan nuestras empresas nacionales para convertirse en organizaciones rentables, con competitividad a nivel mundial, es inculcar tanto en los colaboradores como en sus líderes, la implementación de los Costos por Actividad, mediante la integración de todos con una filosofía y valores corporativos. Es importante mencionar que siempre trabajamos para el Jefe o para los resultados, cuando a lo que debemos dar mayor valor es a laborar para el cliente, atender sus necesidades, porque lo que el necesita es sentirse escuchado.

Establecer una filosofía y valores de la empresa, son el marco de referencia sobre el cual deben girar las actividades que desarrollamos, las decisiones de lo que se debe y lo que no se debe hacer. Es importante hacer hincapié en que la filosofía y valores no son políticas, ni reglamentos: es en lo que la empresa CREE. Debemos saber que si queremos realmente trascender, así como ser competitivos y rentables a nivel mundial, debemos cambiar la forma tradicional de trabajar, para convertirnos no solo en empleados, sino en colaboradores, para satisfacer las necesidades de los clientes, ya que gracias a ellos existimos.

¿Alguna vez tendremos una mayoría de empresas nacionales en el nivel de clase mundial? Nuestra respuesta es afirmativa, si directivos como el Sr. Danor están prestos a recibir la colaboración de los consultores empresariales independientes que abundan en nuestros países.