

Gestión de la

Productividad

en la pequeña empresa del sector de confecciones

WALTER ANDÍA VALENCIA

La pequeña empresa es considerada como uno de los principales vehículos de crecimiento económico de los países, por ello se debe de sumar esfuerzos para resolver sus problemas y lograr que alcancen sus objetivos.

En nuestro medio el sector de confecciones atraviesa por una situación que no le permite desenvolverse en los mercados, debido, a que no existe una adecuada utilización de los recursos productivos y

de información, lo cual limita su gestión debido principalmente a la fal-

ta de un control adecuado del proceso de producción y/o a la limita-

da capacidad gerencial del personal.

Por tanto, el bajo nivel de productividad de la pequeña empresa en el sector de confecciones ocasiona que sus productos no sean competitivos en el mercado interno como externo, ello tiene un efecto en la economía nacional porque la pequeña empresa es fuente generadora de em-

pleo y elemento vital en la integración con la gran industria.

“La productividad es la utilización eficiente y eficaz de todos los recursos productivos que nos indica el nivel de la salud productiva de la empresa”



de la Facultad de Ing. Industrial.

Ingeniero Industrial de la UNMSM, estudios de maestría en Gestión Económica Empresarial y Proyectos de Inversión. Docente en la Unidad de Gestión

RESUMEN

Las pequeñas empresas del sector de confecciones atraviesan por una situación que no posibilita su desenvolvimiento en los mercados, esto se atribuye a una inadecuada utilización de los recursos productivos y de gerencia de personal que se traduce en un bajo nivel de productividad y competitividad.

ABSTRACT

Clothing industry small industries cross over difficulties wish do not allow their market performance, due the fact of and inappropriate use of their resources as well as weak controls and personnel management; as a result the clothing industry small industries shows poor competition and productivity.

PRODUCTIVIDAD

La productividad es la utilización eficiente y eficaz de todos los recursos productivos, lo cual nos indica el nivel de la salud productiva de la empresa.

Por ello, la productividad no es estática, siempre debe perfeccionarse atendiendo a las prioridades del momento pero sin perder de vista al futuro, esto es, debe cambiar y aumentar respecto al tiempo.

El concepto técnico se refiere a la siguiente relación:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción Obtenida}}{\text{Insumo Gastado}}$$

OBSERVACIONES

- Aumento de producción no necesariamente repercute en un incremento de productividad.
- No sólo es productividad del trabajo sino de todos los factores, como son: material, humano, capital, energía.
- No se debe confundir la productividad con rentabilidad, mejor rentabilidad puede ser por recuperación o alza de precios.

Con frecuencia se confunden entre sí los términos productividad, eficiencia y efectividad.



Eficiencia. Es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.

Efectividad. Es el grado en que se logran los objetivos.

En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la *efectividad*, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlo se refiere a la *eficiencia*. La productividad es una combinación de ambas, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos.

TIPOS BÁSICOS DE MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS

Productividad parcial. Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo. Por ejemplo, la productividad del trabajo que es el cociente de la producción entre la mano de obra. Ejemplo : 2u/s/. indica la

obtención de dos unidades por cada sol invertido de mano de obra.

Ventajas

- Fácil comprensión.
- Fácil cálculo de los índices de productividad.
- Buena herramienta de diagnóstico para señalar áreas susceptibles de mejoramiento de la productividad, si se usan junto con los indicadores de productividad total.

Limitaciones

- Si se utiliza solo, puede conducir a errores muy costosos.
- No tiene manera de explicar los aumentos en los costos globales

“¿Cómo una empresa mide su productividad? Para dar respuesta a la pregunta es necesario implementar un programa formal de productividad basado en el ciclo de la productividad.”

Productividad Total. La productividad total es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así, la medida de productividad total refleja el impacto conjunto de todos los insumos al fabricar los productos.

Ventajas

- Considera toda la producción y los insumos cuantificables; por lo tanto es una representación más exacta del panorama económico real de la empresa.
- El control de las utilidades a través del uso de índices de productividad total es un beneficio tremendo para la alta dirección.
- El análisis de sensibilidad es más sencillo.
- Se relaciona fácilmente con los costos totales.

Limitaciones

- Es relativamente difícil obtener datos para cálculos al nivel de producción, a menos que se diseñen sistemas de colección de datos con este objetivo.
- Al igual que las medidas parciales, la productividad total, no toma en cuenta los factores intangibles de la producción y los insumos en el sentido directo. Como por ejemplo: por concepto de marca, dis-

ponibilidad de materia prima, calidad del personal, entre otros aspectos.

Entonces para lograr que la empresa fortalezca su competitividad tiene que aumentar o mejorar su productividad y esto se consigue controlando su proceso productivo, el cual llevará a eliminar errores, desperdicios, etc; en general, reducir costos. Esto conduce a varias interrogantes: ¿cómo una empresa mide su productividad?, ¿cómo cuantifica la mejora de la productividad? Para dar respuesta a las preguntas anteriores es necesario implementar en la empresa un programa formal de productividad basado en el ciclo de la productividad.

El ciclo de productividad

Cuando una empresa inicia un programa formal de productividad por primera vez puede comenzar por medir la productividad. Una vez que se han medido los niveles productivos, tiene que evaluarse o compararse con los valores planeados. Con base a esta evaluación, se planean metas para estos niveles de productividad tanto a corto como a largo plazo.

Para lograr estas metas se llevan a cabo mejoras formales, para valo-

rar el grado en el que las mejoras tendrían que llevarse a cabo el siguiente período, se debe medir la productividad de nuevo. Así continúa el ciclo durante el tiempo que opere el programa de productividad (Figura 1).

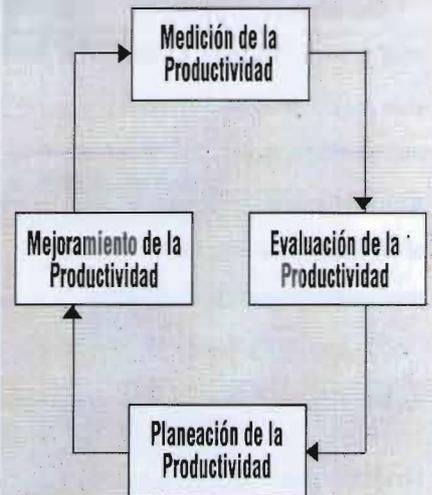


Figura 1. El ciclo de la Productividad

A) medición de la productividad

El enfoque que deben emplear las empresas para medirla es el modelo de productividad total (MPT), que considera el impacto de todos los factores de insumo sobre la producción en un sentido "tangible".

La característica especial del modelo es que además de determinar los índices para propósitos de control, su naturaleza es a la vez de diagnóstico y de prescripción.

El Modelo de Productividad Total (MPT)

Está basada en una medida de "productividad total" y un conjunto de medidas de productividad parcial.

$$\text{Productividad Total} = \frac{\text{Producción tangible total}}{\text{Insumos tangibles totales}}$$

en donde:

Producción tangible total = Valor de las unidades terminadas producidas
+ valor de las und. parciales producidas
+ ingresos financieros
+ otros ingresos

e

Insumos tangibles totales = Valor de los insumos empleados
(humanos + materiales + de capital + energía + otros gastos)

El MPT es un sistema que indica el grado de salud productiva y la rentabilidad de los productos de una empresa, además:

- Proporciona índices de productividad tanto agregados como detallada (a nivel unidad operativa)
- Señala qué unidades operativas tienen utilidades y cuáles no.
- Muestra en particular qué recursos de insumo se utilizan en forma ineficiente para poder llevar a cabo las acciones correctivas.

- Está basado en un tratamiento matemático, por lo que el análisis de sensibilidad y la validación son sencillos.
- Proporciona información valiosa para la planeación estratégica en

“Para realizar el mejoramiento de la productividad existen técnicas y herramientas disponibles. La disponibilidad y aplicación se encuentran en función a los problemas existentes en la empresa y las inversiones que desea realizar”

la toma de decisiones relacionada con la diversificación y retiro de productos.

Pasos para poner en práctica el Modelo de Productividad Total en una Empresa

Para lograr con éxito la medición de la productividad en la empresa se realiza el siguiente procedimiento:

- 1. Análisis de ventas, ganancias y costos.** Como la mayoría de las empresas trabajan con una gran diversidad de productos, se debe analizar los registros de ventas y servicios realizados en los últimos periodos, además se tiene que determinar el porcentaje de contribución para las unidades operacionales, para luego aplicar la ley de Pareto y determinar los productos representativos.
- 2. Familiarización con los productos, procesos y personal.** Es importante que nos familiaricemos con los productos y procesos para así poder comprender mejor la forma eficiente de recolección de datos; además se tiene que establecer coordinación con todo el personal inmerso en todo este proceso.
- 3. Asignación de producción e insumos totales.** Debido a la complejidad en la recolección de datos que se tiene en las empresas, es recomendable asignar algunos costos, como por ejemplo en los insumos humanos (administrativos)
- 4. Diseño de la recopilación de datos.** Con el fin de asegurar la obtención de datos se coordinará con el administrador la forma para realizar éstas, contándose tal

vez con informes semanales de producción, costos de mano de obra, etc.

5. Selección del período base

Para seleccionar el período base tomamos las siguientes consideraciones:

- Si los productos son modelos básicos existentes o modelos básicos nuevos.
- La frecuencia en que se introducen modelos básicos nuevos.
- Si los productos tienen patrones de demanda estacional.

En estos casos no se debe calcular índices de productividad hasta que su producción esté bien establecida.

6. Recolección de datos y registro de áreas para mejoramiento.

Durante las primeras semanas, la recolección de datos tal vez sea un poco complejo.

7. Cálculos de productividad

Supongamos que se manejan dos productos para una empresa de confección de chompas, el resumen de su información se presenta en la Figura 2.

PRODUCTIVIDAD DE AGOSTO

	Cuello Bote	Cuello V	Total
Producción (und.)	7350	2050	9400
Producción (S./.)	19845	5125	24970
I. Humanos	7950	1987	9937
I. Material	1675	419	2094
I. Capital	3583	896	4479
I. Energía	276	69	345
Otros gastos	3396	849	4245
Total Insumos	16880	4220	21100
P. Parciales			
P.P. lh	2,50	2,58	2,51
P.P. lm	11,85	12,24	11,92
P.P. lc	5,54	5,72	5,57
P.P. le	71,90	74,28	72,38
P.P. lx	5,84	6,04	5,88
Productividad Total	1,18	1,21	1,18

C. Bote (%) 0.8
Cuello V (%) 0.2

PRODUCTIVIDADES TOTALES

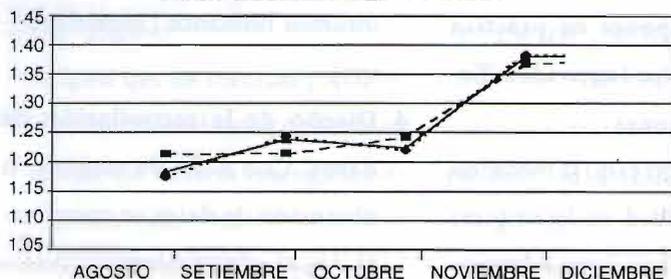


FIGURA 2

B) Planeación de la productividad Importancia

La planeación de la productividad en una empresa es muy importante porque se ocupa de establecer las metas para los niveles de productividad; de la misma manera como se planean los ingresos, las tasas de rendimiento y las utilidades. Esto nos conduce a que cuando la empresa emplea un enfoque para la planeación de la productividad puede encontrarse en una mejor posición para competir que una que no lo hace, además, es más apropiado como herramienta administrativa operacional al controlar los niveles de productividad.

Uno de los enfoques que se sugieren para planear la productividad en las empresas es pronosticar o estimar el nivel de productividad total en períodos futuros basándose en el desempeño histórico.

C) Evaluación de la productividad

En esta etapa nuestra atención se centra en evaluar la productividad total de la siguiente manera:

1. Se comparan las productividades totales reales PT_{t-1} y PT_t en los períodos $t-1$ y t , respectivamente.

2. En segundo caso, se compara la productividad total real PT_t en el período t con las de productividades totales presupuestadas.

Este tipo de comparaciones sin duda aumentará las posibilidades de establecer metas realistas.

D) Mejoramiento de la productividad

Para realizar el mejoramiento de la productividad existen gran cantidad de técnicas y herramientas disponibles que puede utilizar el gerente. La dis-

ponibilidad y aplicación de éstas se encuentra en función a los problemas existentes en la empresa y las inversiones que desea realizar.

Existe una clasificación realizada (Sumanth y Ochmond, 1982) en cinco tipos básicos, el cual ubica estas técnicas según su características.

- Técnicas basadas en la tecnología
- Técnicas basadas en el trabajador
- Técnicas basadas en el producto
- Técnicas basadas en la Tarea o el Proceso
- Técnicas basadas en los materiales

BIBLIOGRAFIA

- Comité de la Industria de Confecciones de la S.N.I.
Confecciones Peruanas
- Centro Nacional de la Productividad (CENIP)
Semana de la productividad Nov. 1987
- Everett E. Adam, Editorial Trillas
Productividad y Calidad
- Marroquín Suárez Pedro, Editorial Continental
Productividad : Partecipación y Análisis
- Oficina Internacional del Trabajo, 1983
Introducción al Estudio del Trabajo
- Salazar Gonzales Marco, CINSEYT
Calidad Total
- Sumath David J., Editorial Mc Graw - Hill
Ingeniería y Administración de la Productividad

“La forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlo se refiere a la eficiencia. La productividad es una combinación de ambas...”