



LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO

**Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente**

Preocupación continua de todos los empresarios es la búsqueda de oportunidades ciertas de mejoramiento para sus empresas, tales que permitan afianzar su crecimiento, mejorar su competitividad y elevar su rentabilidad, todo lo cual defenderá, en esencia, su supervivencia y permanencia.

Si bien el examen de las oportunidades de mejoramiento es un tema que se realiza a nivel individual en cada empresa, según las condiciones particulares en que se desenvuelve en su entorno, en su mercado, frente a los competidores y con sus características de producto, tecnología y organización, existen algunas guías generales que pueden servir de punto de partida para realizar este examen, las cuales queremos comentar en este documento de una manera general:

A. EFICIENCIA OPERACIONAL

Una de las fuentes más potentes de mejoramiento para una empresa se encuentra en la obtención de una eficiencia operacional superior, es decir, elevar los niveles de eficiencia, productividad y calidad y con ello optimizar el uso de los costos y ampliar los niveles de producción para obtener costos unitarios más bajos.

Este es un trabajo sistemático y permanente, no una ola de control de costos; se requiere disciplina, el uso de sistemas de medición y evaluación de la gestión, los costos y la rentabilidad, para examinar las áreas de organización y determinar en cuáles de ellas existen oportunidades de mejoramiento con el logro de mayores niveles de eficiencia operacional. Frecuentemente se acompañan con programas de formación del recurso humano y cambio tecnológico, con lo cual se avanza en un nivel de desarrollo superior.

Hoy se emplea, cada vez más, el esquema de outsourcing para buscar simplificar las organizaciones y sus costos, entregando procesos no críticos a otras compañías que puedan hacerlos con buena experiencia, costos y oportunidad por ser verdaderos especialistas.

La eficiencia operacional es una condición de supervivencia de especial significación, Entre un 50 a un 60% del valor agregado adicional que se crea con el examen de las oportunidades de mejoramiento, se puede generar con el trabajo sistemático en la eficiencia operacional.

En particular, la innovación en tecnología puede traer como resultado grandes transformaciones en todo el proceso productivo o de distribución de una empresa: las modernas tecnologías apuntan a los bajos costos, a elevar la productividad, a modificar los canales alternativos de distribución y propender por la renovación en muchas empresas.



B. CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Por supuesto, lo que no se logra internamente (eficiencia operacional), se debe lograr en el mercado (eficiencia comercial). Elevar los niveles de participación en productos que sean estratégicos o introducir nuevas variedades de producto para diferenciarlo y llevarlo a segmentos de mercado no abastecidos anteriormente, serán estrategias poderosas para mejorar sustantivamente el valor agregado de una empresa.

Creer por crecer en el mercado no siempre es rentable, en todos los casos es indispensable verificar que los productos estén, en lo posible, en etapa ciclo de vida creciente y con razonable generación de caja y utilidades, de lo contrario se volverán una carga muy pesada en inversiones, inventarios, demanda de recursos y bajo rendimiento. La mezcla adecuada de productos es el verdadero reto.

C. FUSIONES, ADQUISICIONES Y ALIANZAS

Frecuentemente el crecimiento en la participación de mercados se puede lograr por medios alternativos tales como las fusiones o adquisiciones, donde frecuentemente, de un sólo “tiro”, se obtiene una ampliación significativa en mercados (número de clientes y de productos), zonas geográficas, nuevas tecnologías, nuevos elementos de organización y, por supuesto, oportunidades de obtener mayor eficiencia operacional.

Esta alternativa no siempre estará disponible y requiere “músculo” financiero, a más de la existencia de verdaderos elementos de sinergia y empatía empresarial, tales que permitan el desencadenamiento de reales fuentes de mejoramiento.

Empíricamente se ha demostrado que un alto porcentaje de las fusiones o adquisiciones realizadas, no cristalizan sus objetivos y por lo tanto no se convierten en verdaderas fuentes de valor agregado. Problemas de tecnología, cultura, información, respuesta de los clientes, etc, son las causas que suelen explicar el porqué no se agrega valor con la fusión. Sin embargo, en muchos otros casos son una excelente oportunidad.

Alternativamente al modelo de crecimiento fundamentado en la adquisición o la absorción de otros, existen los esquemas, más moderados, pero en algunas ocasiones más eficientes, del establecimiento de alianzas o acuerdos con compañías complementarias de la actividad propia y la formación de clusters para fomentar los programas conjuntos de desarrollo de grupos de empresas, especialmente orientadas a los mercados externos.

D. INNOVACIÓN EN PRODUCTOS O MERCADOS

La innovación en productos, sea esta en bienes o servicios totalmente novedosos o por el uso de nuevas versiones en los actuales, es una fuente muy poderosa de mejoramiento. El liderazgo del primero en salir siempre es una estrategia que deja recompensas, máxime si existen barreras tecnológicas de entrada que inhiben los esfuerzos de competidores comparables.

En igual forma, la exploración de nuevos mercados (mercados de exportación, por ejemplo), es una alternativa de gran significación, especialmente en mercados que cada vez son más globalizados. Pero esta no es una tarea sencilla y no debe hacerse sólo por ver qué pasa, hay que estar preparados para capturar porciones de mercado y permanecer para defenderlas. La permanencia exige elementos locales de distribución o asociación con empresarios de los otros países, lo cual es una tarea compleja, pero que también genera recompensas.

Las innovaciones, además, son una poderosa variable de generación de oportunidades porque pueden estar presentes en muchos de los elementos del proceso de ventas:



en el producto, en el mercado, en la fuerza de ventas, en los canales de distribución, en la estructura de precios, en los sistemas de promoción y en los servicios postventa.

E. INTEGRACIÓN VERTICAL U HORIZONTAL

Otra de las oportunidades de mejoramiento se encuentra en los procesos de integración vertical (ciclo completo de producción, desde la materia prima hasta producto final) o en la integración horizontal (incluyendo toda la gama de producción, distribución, financiación y servicio). El objetivo de estas estrategias es el de “obtener economías significativas con el menor número de intermediarios en la producción”, en el primer caso, o entregar “más producto y servicio al mismo cliente para hacerlo más cliente”, en el segundo caso.

F. REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

Esta es otra alternativa de mejoramiento, el acceso a estructuras de capital de contenido más liviano o de mejor plazo para aminorar las presiones del flujo de caja y poder tener más oportunidades en el mercado. Esta solución se emplea en empresas que atraviesan momentos transitorios de dificultad en el mercado (períodos de recesión, por ejemplo) pero que se consideran viables. Suelen ser empresas altamente endeudadas, que requieren “oxigenar sus flujos de caja”.

G. DISMINUIR LOS NIVELES DE RIESGO

En todo tipo de empresas existen diferentes fuentes generadoras de riesgo, las cuales pueden afectar, en ocasiones en forma notoria, la formación de resultados positivos y el desarrollo de la empresa. Una fuente de mejoramiento alternativo es, con frecuencia, hacer mejor lo que hacemos para disminuir los niveles de riesgo, lo cual supone nuevos conocimientos, procesos o sistemas de información, tales que nos permitan tener un alcance más cercano y una mejor determinación de las fuentes de riesgo empresarial, sus consecuencias y sus alternativas de solución.

CONCLUSIÓN

Como se aprecia, las alternativas de mejoramiento son diversas y permiten una gama muy amplia de soluciones de crecimiento, desarrollo, generación de valor agregado y competitividad para todo tipo de empresas. Un trabajo sistemático de planeación estratégica permitirá determinar las mejores oportunidades, dependiendo de las condiciones particulares del entorno, el estado de la competencia, y el de la propia compañía.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co