



Nº 1204

DOCUMENTO PLANNING

Publicación periódica coleccionable

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas

Consultor / Gerente

EL RECALENTAMIENTO DE LAS EMPRESAS

En la terminología económica se entiende por “Recalentamiento de una economía” el fenómeno que se presenta cuando la capacidad productiva de un país es insuficiente para abastecer la creciente demanda agregada. Se caracteriza generalmente por un incremento de la demanda por encima de la tendencia normal de crecimiento, a una tasa no sostenible.

Períodos de expansión económica acelerada frecuentemente van seguidos de períodos de recalentamiento de la economía. Estos fenómenos son perniciosos porque desencadenan un aumento en los precios, junto con la saturación en el uso de la infraestructura disponible de transporte, comercialización y almacenamiento, y finalmente se convierten en situaciones recesivas.

Las empresas, al igual que las economías, pueden presentar fenómenos de recalentamiento, con consecuencias más o menos parecidas, sobre todo en empresas “jóvenes”, las cuales aún no han desarrollado completamente su capacidad instalada. **El recalentamiento empresarial se da cuando se presentan fenómenos de crecimientos no programados, donde el esfuerzo y desgaste para poder responder a los clientes es mayor que los beneficios obtenidos, lo cual no es un crecimiento sano para una empresa, que al final termina destruyendo valor.**

Por capacidad instalada se entiende la infraestructura disponible para la producción de un bien o servicio. Esta infraestructura está compuesta por recursos humanos, tecnológicos, maquinaria y equipos, materias primas y otras provisiones, recursos financieros, conocimiento, servicios públicos, servicios privados externos, entre otros, todos los cuales se engranan para producir un resultado final en el suministro de bienes y/o servicios a los consumidores.

Por definición, cada recurso o proceso dentro de una empresa tiene una capacidad de procesamiento de ciertas unidades que se atienden hasta el producto o servicio final. Pero, como lo afirma el profesor Eliyahu M. Goldratt, Físico Israelí creador de la teoría de restricciones, hay procesos que se vuelven restricción, es decir, no soportan crecimientos sostenidos y continuos de niveles de producción y se saturan, creando cuellos de botella o insuficiencia de capacidad instalada para poder continuar con los ritmos crecientes de producción y ventas. Tan malo es crecer muy poco con exceso de capacidad instalada, como crecer demasiado con sobredemanda de capacidad instalada.

Examinemos las anteriores afirmaciones sobre el uso de la capacidad instalada y su eventual recalentamiento, bajo algunos supuestos:

Recursos humanos:

Suele ser un factor muy sensible en los procesos de recalentamiento empresarial, dado que se generan situaciones de desgaste y desmotivación en el personal que terminan por crear roces entre las áreas o las personas, generando un ambiente de inestabilidad laboral. Se pueden ver afectados los estándares de

atención y de servicio y pueden presentarse problemas de tiempos de respuesta. En la práctica, aunque pudiera pensarse que el recurso humano siempre estará disponible, no es tan sencillo tener recurso humano capacitado, entrenado, motivado y con disposición, tan rápidamente.

Infraestructura física (espacio, maquinaria y equipo):

Por definición, los equipos, los bienes raíces y la maquinaria tienen límites y una capacidad de producción o de espacio disponible. Ante una expansión exagerada de la demanda, podría pensarse en trabajar más turnos, sin embargo, el sobreexponer las máquinas a tiempos de producción prolongados termina afectando su desempeño, por desgaste, falta de mantenimiento oportuno o simple des-configuración de las capacidades productivas individuales de unos equipos con otros.

El suministro de materias primas:

Cuando se crece muy aceleradamente la demanda de materias primas, provisiones o suministros, se pueden presentar problemas de abastecimiento, logística y almacenamiento, los cuales se agravan cuando las materias primas son importadas o la infraestructura de transporte de un país no es confiable.

Los recursos financieros:

Esta suele ser una restricción para todo tipo de empresas, dado que se ven afectadas por los riesgos de contraparte, liquidez, solvencia y mercado, los cuales se exacerban en los períodos de recalentamiento empresarial. Frecuentemente, durante estos fenómenos, las compañías atraviesan por momentos de mayores restricciones y barreras para acceder a los créditos, mayores tasas y condiciones de pago más exigentes, es decir, fuentes de financiación menos favorables.

El conocimiento (curvas de aprendizaje):

El conocimiento no se genera en forma acelerada, siempre existen curvas de aprendizaje para el desarrollo de competencias y habilidades en el personal, así como para la generación de nuevos conocimientos, que permitan administrar con éxito los momentos de expansión, tanto como los de recesión.

Los servicios externos (servicios de outsourcing):

Este podría ser el recurso más ilimitado, posiblemente, sin embargo no siempre es fácil obtener la disponibilidad inmediata y creciente de servicios más allá de una capacidad contratada, la cual en su expansión también debe ser programada.

Sincronización y sinergia:

Los períodos de recalentamiento de las empresas generan sobredemanda de recursos en todos los frentes de una organización, lo cual por sí solo presiona una condición sinérgica negativa, en la atención de la creciente demanda más allá de un uso razonable de la capacidad instalada disponible. La saturación en el uso de un recurso, termina afectando la disponibilidad de otros recursos, todo lo cual puede conducir, desde una expansión creciente y sostenida hacia un desajuste, de tal naturaleza, que se puede convertir en un fenómeno recesivo en una empresa, industria, región o país.

Conclusión:

Aunque siempre debemos pensar en crecer, no siempre es bueno crecer tan aceleradamente y en forma tan persistente que pueda conducir al recalentamiento a nivel empresarial, saturando el uso de la capacidad instalada disponible y generando una destrucción de valor para la empresa¹.

¹ Para ampliar este tema vea el Documento Planning [Cuando crecer no es tan bueno](#)



Planning

Abril de 2012

Si desea conocer más sobre mediciones de capacidad instalada, en Planning le ofrecemos asesoría, junto con un software de medición. [Pulse aquí](#)

Síguenos en:



Acerca de Planning

[Planning](#) es una empresa privada colombiana creada en 1997, 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 vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo

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

 **Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.