

Empresas (F)

nuevovivir@granasa.com.ec

LIBSBETH ZUMBARA
zumbaral@granasa.com.ec | GUAYAQUIL

Cuando uno no puede crecer hacia afuera, se debe mirar hacia dentro de la empresa. En un mercado contraído, donde las ventas y los ingresos tienden a bajar, hay que preocuparse por cómo se sostienen las operaciones y para eso la clave es ajustar los niveles de productividad.

Los expertos económicos advierten que en este cambio de época, caracterizado por una economía que ha perdido ingresos petroleros y al Estado como su principal motor, le toca a los empresarios ajustar la forma en cómo se genera valor dentro de la empresa. Y según explican se lo puede hacer implementando cambios en tres segmentos: en el campo de gestión, en el ámbito laboral y de producción (ver gráfico central). No siempre el despido de gente, aclaran, será la "mejor y única" salida.

Y no se trata de una opción. Es imperativo que las compañías mejoren su productividad, pero de una manera estructurada, objetiva y positiva.

HUGO PÉREZ
EXPERTO EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Hugo Pérez, profesor de Sistemas, Dirección y Control Empresarial de la escuela de negocios IDE Business School, explica que toda acción que se tome debe estar ligada a una política de austeridad, que empiece por equilibrar los ingresos y gastos de la compañía. En Ecuador, explica, hay un descontrol que casi siempre se da con los recursos que se destinan al sistema de soporte de toda empresa (gerencias, departamento administrativo y de recursos humanos). "Lo ideal es que por cada dólar yo tenga que gastar unos 20 centavos en soporte y gerencia, pero en nuestro país ese valor es sumamente alto. Hay muchos sectores que están por los 45, 60 centavos". Un gasto que, indica, se vincula directamente al negocio y que hace que el costo final de lo que se produce sea alto y poco competitivo.

Pérez, quien ostenta un diplomado en Educación Ejecutiva obtenido en Harvard, menciona que otra opción es eliminar aquellos procesos y costos que no generan un valor directo para el cliente. "Si una virtud de mi empresa es su tiempo de respuesta, yo puedo por ahora

ALEMANIA, EL PAÍS DE MEJOR PRODUCTIVIDAD LABORAL

Lista de principales países / promedio de horas trabajadas (2014)

País	Horas/año	Costo por hora
Alemania	1.371	\$ 49,30
Francia	1.489	\$ 49,13
Estados Unidos	1.789	\$ 56,18
Rusia	1.985	\$ 15,49
Grecia	2.042	\$ 28,47
Corea del Sur	2.163	\$ 26,22
México	2.228	\$ 14,46

En Ecuador se laboran más de 3.000 horas al año en empleos remunerados y no remunerados, ello según un estudio del INEC del 2012 que analiza otras variables.

Fuente: Reuters Global Services Inc. | Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Malas decisiones

Según estudios, los errores dentro de una empresa pueden comprometer hasta el 5 o 10 % de las ventas.

En la crisis de España

La calidad de ejecución (25 %) es uno de los factores que más cuidan las empresas a la hora de enfrentar una crisis. (Improven).

MAÑANA / SALUD

Hipertensión, nuevos estudios

Ser rentables

EL RETO DE SOSTENER UN NEGOCIO, PESE AL MAL TIEMPO

EN CONTEXTO

En medio de un mercado contraído el desafío de toda empresa es seguir siendo un negocio rentable

Y eso, según algunos expertos empresariales, se consigue logrando mejores índices de productividad

La clave es mirar hacia adentro. Mejorar procesos en el área de gestión, producción y en lo laboral

Despedir a empleados no siempre será la única y mejor opción. Peor si se trata de una medida que carece de análisis

dejar de prescindir de otros atributos como podría ser la calidad de la atención personalizada. Si hoy en día nos comunicamos vía Internet, estaría gastando en algo que no le agrega valor a mi cliente".

Otro eslabón, y con seguridad el más importante, es preocuparse por la productividad de las personas.



ALBERTO RIGAL
GERENTE DE ARCO ESTRATEGIAS

Hay que "pensar en positivo". Así lo cree Alberto Rigal, gerente de Arco Estrategias. Esta es una época, explica, que puede implicar el tener que despedir a gente, en el último extremo, pero también generar nuevos negocios y por ende necesitar crear nuevos cargos. Para eso hay que mirar el entorno, dice. "La mayoría de empresas está metida en el concepto de producto, pero no en el de solución. Hay que analizar de qué manera se entrega mayor valor al cliente. Pero hay que tener en cuenta que ese valor también migra. Lo que hoy es beneficioso tal vez no lo sea después".

En épocas de abundancia, las compañías tienden a diversificar su canasta de productos, pero en periodos de escasez hay productos que tal vez se deban racionalizar. "Si antes diseñábamos productos para largas temporadas, ahora hay que hacer productos y servicios enfocados a un periodo corto, que impliquen capacidad de pago y velocidad de reacción", dice. Todo esto, reconocen los expertos, puede significar que para lograr los resultados financieros que antes obtenía una empresa, ahora se deba trabajar más. Pero son compromisos a los que se deben de llegar para lograr mejorar ese índice de productividad. No hacerlo, explica Pérez, sería exponer a la empresa a índices bajos de rentabilidad, liquidez y a problemas de sostenibilidad.

Los expertos coinciden que en esta época, trabajar con equilibrio emocional es clave. Es lo que les permite tomar ideas acertadas, pero también mejorar el nivel de desempeño de los directivos y los trabajadores de las compañías.



XAVIER ORDEÑANA
ANALISTA ECONOMICO

"El reto es hallar eficiencia operacional, algo que no necesariamente significa despedir a empleados. En realidad, esa debe ser la última opción".

El despido de trabajadores, explica Xavier Ordeñana, director académico de la Escuela de Posgrado en Administración de Empresas (Espae), empieza a ser una de las principales consecuencias de la desaceleración económica que se vive. Esto porque es la primera alternativa a la que, comúnmente, se recurre a la hora de querer salvar un negocio. Pero no siempre es lo mejor, sostiene.

No, si primero no se han explorado otras formas para lograr eficiencia operativa y si se trata de una política que se toma a la ligera. "Muchas empresas toman decisiones con una proyección de hasta tres meses porque sienten que el mundo se les acaba. Si bien hay que cuidar el presente, no se debe descuidar el futuro".

CÓMO HACER QUE SU EMPRESA SEA MÁS PRODUCTIVA



SABER +

ENCUÉNTRELO EN NUESTRAS VERSIONES IPAD Y ANDROID

EL FUTURO DE LA PRODUCTIVIDAD

Países deben aprovechar la difusión del conocimiento.

LOS PAÍSES QUE MÁS HORAS TRABAJAN

Los griegos laboran 671 horas más al año que los alemanes.

SITUACIÓN GLOBAL

Trabajar más no es sinónimo de productividad

La productividad no se mide con horas de trabajo. Para nuestra cultura, explica Pérez, sería exponer a la empresa a índices bajos de rentabilidad, liquidez y a problemas de sostenibilidad.

El país europeo presume de buenos índices de motivación laboral.

Para Cruzatti, la eficiencia que logre cada país responde a distintos estímulos, que se dan según su realidad: nivel de educación, infraestructura, maquinaria y motivación. En el caso de Alemania, Cruzatti destaca sus políticas de Estado que dan énfasis al desarrollo del bienestar ciudadano, algo que no sucede en países como EE. UU., "que aunque cuentan con ciertos mecanismos básicos de bienestar floquea en aspectos como el acceso libre y universal a servicios de salud o niveles de defensa al trabajador".

Los retos de lograr mejor productividad sostienen tienen que ver con el reconocimiento de necesidades locales. Y en países como el nuestro, los desafíos aún están por el lado de la educación y la democratización del conocimiento liberando por ejemplo el uso de patentes de descubrimientos".



MA. GRACIA JARAMILLO CEDEÑO
GERENTA GENERAL DE PAPELESA

"Que el cielo sea nuestro límite"

Es mayo, pero acaba de pasar su Navidad. Esa es la fecha que a María Gracia Jaramillo se le ocurre mencionar para explicar el ajetee que Papelesa ha debido enfrentar para atender la demanda de regreso a clases. Ya son cinco años trabajando a ese ritmo, así que se trata de otra prueba superada.

Aún recuerda el día en que su padre, José Jaramillo le propuso asumir la gerencia general. "No dormí esa noche y creo que las dos siguientes, pero acepté porque esta ha sido siempre mi pasión", dice esta empresaria, ahora de 30 años de edad y con una vasta experiencia en el campo industrial. Asegura que ella trabaja con su padre desde que tenía 7 años. Aún recuerda cuando de niña acompañó por primera vez a su padre a una feria en Alemania, para conocer de cerca la tecnología que otras empresas utilizaban para hacer sus cuadernos. Ella era la que se encargaba de escoger las mejores fotografías.

Después de tantos años, el trabajo de Ma. Gracia se ha intensificado. La innovación ha seguido siendo el eje dentro de su gestión. Una muestra es la participación de cuadernos con valor agregado (con pasta dura, licencias y otros detalles), la cual subió del 5 al 30 % en los últimos cinco años. Su trabajo, explica, también ha estado orientado a cuidar la cultura empresarial que impuso su padre hace casi 46 años, cuando decidió fundar la empresa. Una cultura de trabajo y de compromiso, aún en situaciones económicas difíciles como la que se vive.

El terremoto que afectó a provincias como Manabí afectó la demanda de cuadernos que tenían previsto vender esta temporada de clases. Aún así, asegura, pudieron mantener los niveles de ventas del año pasado, algo que en épocas de recesión es un buen resultado. Para ello tuvieron que prepararse: pautando más publicidad en diarios e inyectando mayor dinámica y creatividad en sus promociones. "Fue un esfuerzo sobrehumano para no decrecer. Tal vez si yo sacaba al mercado un cuaderno cualquiera no iba a atraer tanto como un cuaderno que incluya una entrada al cine, que te regale un helado o una hamburguesa. Vivimos que incrementar la inversión publicitaria para atraer más al consumidor".

Pasada esta temporada, Ma. Gracia luce más relajada, pero firme en alcanzar los retos que tiene previsto cumplir en el transcurso del año. El desafío, dice, es incrementar ese 30 % de la producción que actualmente va a exportaciones. Con un dólar apreciado, lo mejor, dice, será apuntar a Estados Unidos y a ciertos países centroamericanos que manejan una moneda igual. Con el "excelente equipo que la acompaña", dice, de 400 personas, cree que lo logrará. Su sueño es que esta empresa, que nació como una pequeña papelería, en un espacio de ocho metros cuadrados y un capital de \$ 10, siga perdurando y creciendo de generación en generación. "Que el cielo sea el límite", se impone.

CORTOS EMPRESARIALES

SERVICIO PINTULAC CUMPLE 32 AÑOS

Se fundó en 1984 como un pequeño almacén de pinturas y lacs, pero hoy cumple 32 años en el mercado. Pintulac celebra un año más de vida como una gran cadena comercial que ofrece desde pinturas hasta productos para acabados de la construcción. Actualmente está presente en 11 provincias del país y emplea a 690 personas.



PRESTIGIO DHL RECIBE PREMIOS

DHL Express Ecuador logró dos premios Steve en los anuales Service Awards 2016, un concurso internacional que premia a las mejores prácticas de venta y servicio al cliente. Representando a Ecuador, esta firma se llevó los reconocimientos "Contact Center" y "Equipo de Servicio al Cliente". A nivel de las Américas, DHL Express recibió en total 19 premios representando a ocho países.

MERCADOS LENOVO CON NUEVA OFERTA

Lenovo volvió a cabo su primer evento del año en Ecuador con una presentación de las múltiples soluciones para el Data Center en las ciudades de Quito y Guayaquil. La firma presentó tendencias relacionadas a soluciones de servidores, almacenamiento, networking, así como nuevos anuncios con Red Hat y Nutanix. El reto es buscar mayor consolidación de la empresa en el mercado local.



AGENDA EMPRESARIAL

17-05-2016
GESTIÓN
La escuela de negocios IDE Business School iniciará un programa sobre coaching directivo, que apunta a desarrollar el talento de los ejecutivos de empresas. Para quienes estén interesados en la actividad de dos días, pueden obtener más información llamando al 3-712550.

19-05-2016
PROCESOS
Para quienes deseen reformar y optimizar los procesos dentro de sus empresas, la Cámara de

Industria de Guayaquil (CIG) dictará un taller para dar pautas de cómo lograrlo. El evento tiene una duración de tres días y un costo de \$ 75 para los afiliados a este gremio, \$ 120 si es público en general. Para solicitar más detalles de este curso, escriba a informese@infindustrias.ec

10 FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS COMPAÑÍAS

- REUNIONES A DESTIEMPO**
Las reuniones al final de la jornada son poco productivas. Es probable que los trabajadores sientan cansancio y dificultad para concentrarse.
- HORARIOS NO FLEXIBLES**
La flexibilidad laboral es una motivación: permite al trabajador conciliar su vida laboral con la personal.
- NO DISPONER DE RECURSOS**
Para asegurar el rendimiento de la compañía, es importante que el personal disponga de las TIC necesarias para cumplir su función.
- ITINERARIOS COMPLEJOS**
¿Por qué no cambiar los tediosos viajes por las videoconferencias? Estas además son más económicas.
- LAS PLANTILLAS RÍGIDAS**
Para incentivar a los empleados se debe promoverlos. Por esto, de nada sirven las plantillas de trabajadores rígidas.
- JORNADAS EXCESIVAS**
Lo importante es saber gestionar el tiempo y cumplir metas asignadas. No trabajar cada vez más horas.
- EL CONFORMISMO EN EQUIPO**
Cuando las compañías cumplen sus retos, algunos directivos frenan el ritmo. Pese a lo alcanzado hay que asumir nuevos desafíos.
- ALGUNAS METAS INALCANZABLES**
Sobredimensionar las metas sin tomar en cuenta la capacidad de la organización afecta la motivación.
- CLIMATIZACIÓN DEFICIENTE**
Las condiciones de temperatura y ventilación pueden generar incomodidad, problemas respiratorios, ansiedad, alergias.
- FALTA DE MANTENIMIENTO**
No basta con montar un buen lugar de trabajo, es imprescindible mantenerlo en buenas condiciones.