

CAPÍTULO 3



LA GENERACIÓN DE VALOR Y EL ARTE: CINCO ELEMENTOS



La fruta de mi negra 1.
Autor: Daniel Alfaya Pascual

III. LA GENERACIÓN DE VALOR Y EL ARTE: CINCO ELEMENTOS



Hay que tener en cuenta la diferencia de los productos de los artistas con los productos de las Organizaciones Económicas, cuyas relaciones con la sociedad se rigen por las políticas mercantilistas. Esto de por sí marca una diferencia fundamental filosófica, entre la razón de ser de una obra de arte y la de un producto para su uso en sociedad. De todos modos, sean los productos suntuarios provenientes de los artistas o de consumo masivo, como en el caso de las grandes empresas, los atributos de calidad del producto, en el contexto de la calidad de vida en sociedad, deberían tenerse en cuenta.

Se trata aquí de encontrar cuáles son los detalles que hacen que la obra de un artista sea mejor valorada en el tiempo.

La observancia de los principios implica el uso de metodologías, desarrollo de elementos de ingeniería que incidan en la planificación de la calidad, tales como la elaboración de estándares, perfeccionamiento del método de trabajo y control estadístico del proceso, entre otros.

Parece claro el punto de partida de los artistas. En una idea que surge de la contemplación, la perfección sería representar esta idea fielmente. No siempre se logra. No está claro cómo es el camino para plasmar esta idea. Inciden el método, los materiales, la actitud, el vigor del artista. La fase de creación seguida del diseño a través de la repetición, son fases claves en el desarrollo de la obra del artista. Llevando esta idea al escenario empresarial, si la empresa no diseña, entonces, que hala la calidad. ¿Cuál es la búsqueda?

La calidad es la búsqueda de la perfección del bienestar humano, de la calidad de vida de las personas y del respeto por la naturaleza.

Entonces se puede convenir con los expertos en materia de calidad y con los artistas que el diseño es fundamental para

buscar la perfección. Además, los materiales, deben ser los mejores. Dos variables elementales, pero que sistemáticamente son ignoradas en la gestión empresarial.

Cinco elementos pueden observarse en cualquier obra de arte que haya superado el paso del tiempo.

El Diseño-La Disposición de los Recursos y Facilidades-Rutina de ejecución-Generación de valor - Exigencia (Análisis de valor).

EL DISEÑO

Por *diseño* entiendo la determinación de las características del producto, de cada una de sus partes, su modo de articulación para el funcionamiento. Además de la estética, en el mundo industrial, es clave la funcionalidad de los componentes para el proceso, y del producto mismo para su uso en sociedad.

Si el diseño se inicia con el período de la contemplación, sin duda entonces tiene que ver con la inspiración, la observación y la creatividad. Si entendemos el principio de la contemplación, como fundamental para inspirar el desarrollo de la obra, entonces es el diseño el andamiaje técnico responsable de acercar a la realidad lo que la imaginación ha dibujado en la mente del artista. Este proceso no es fácil. Requiere apoyarse en los demás principios explicados, pero es el reto del artista para lograr plasmar lo que desea. Es el reto de la OE acercar la funcionalidad de su producto a la real necesidad del hombre en sociedad.

El diseño requiere, además de la imaginación, comunión con la naturaleza. Seguir algunos pasos técnicos, dependiendo de la expresión artística. En las organizaciones productivas estos pasos técnicos conducen a un prototipo o modelo del bien que se quiere. En el servicio existe el concepto de arquitectura del servicio.

Antes del prototipo se dan otros momentos en la etapa de diseño, siendo los más relevantes, la verificación que los

.....

elementos necesarios para el diseño sean instrumentos y materiales de prueba, y que las locaciones, los equipos y el personal idóneo, entre otros, estén disponibles.

Me detengo aquí en el tema de los materiales. La acumulación del conocimiento, en el tiempo, va aclarando la realidad de las propiedades de los materiales para los diseñadores; en el caso de las empresas, normalmente hay alguien que establece las características técnicas del proceso y por ende las características técnicas de la materia prima que necesita. Con el paso de los años este conocimiento se acumula en manuales de operación, fichas técnicas, entre otros medios de que dispone la empresa. Esto se conoce como conocimiento acumulado. De hecho, el producto final que se busca en las OE, es el resultado de una combinación de materia prima y un método probado de trabajo. He aquí la importancia de la escogencia de excelsos materiales básicos y una locación que favorezca el desempeño de los actores de la producción. Aquí hay mucho por mejorar. De la observación acumulada de casos, lo que he extraído, quizás también por el diezmado poder económico, es que la mayoría de las pequeñas empresas, y, algunas medianas, tienen como criterio la escogencia de insumos y material barato o de segunda mano. A nivel de servicios, también normalmente eligen los más económicos, según ellos, ajustados al presupuesto de la empresa. Una gran empresa, un gran proyecto, un gran producto, no debe tener asignado un presupuesto fijo. Este instrumento acaba con los grandes ideales, con las grandes obras. Por otro lado, ¿qué es una institución, no necesariamente OE, sin diseño, sin proyecto? Nada. ¿Cuál es la calidad de lo que hace? Ninguna. Es un barco a la deriva. Sin rumbo. ¿Por qué casi nadie se detiene a pensar en el diseño y a desarrollar las cualidades del producto que desea lograr? Simplemente se hace una imitación de lo que existe en el medio o se repite, asistemáticamente, lo que pulula en el medio, lo que repiten los mensajeros de la sociedad de consumo a través de sus intensos medios de comunicación. Es una sociedad integrada por hombres ávidos de logros rápidos, con educación muy básica, es una sociedad de supervivencia. A esto nos ha llevado el sistema político republicano y sus pequeñas

cofradías. Si a esto agregamos la cantidad de productos “desechables” que llegan del exterior, el panorama para las OE es todavía más sombrío, en esta fase de diseño, que requiere experimentación y tiempo. Pensemos solo en productos sencillos como bolígrafos, cuchillas de afeitar, dispositivos periféricos de las computadoras, cinturones para el vestido, correas industriales. ¿Cuál es la calidad de estos materiales? Piense en cualquier elemento constitutivo de otro más grande, conocido como producto o sistema. Normalmente, luego de suprimirse el material o componente original, la disposición en el comercio nacional es otro sustituto poco funcional con propiedades físico-químicas inferiores o simplemente un artículo de segunda mano.

Hasta en las instituciones deportivas se ve esto. ¡Cuánto grupo deportivo hay que trabaja con los insumos que a otros le sobran! Esto generalmente lleva a pobres resultados. Pero no es tan catastrófico ni deplorable, si se tiene un proyecto escalonado, es decir si existe diseñado un proyecto, cuya primera fase podría ser la de iniciar con esta clase de insumos e ir escalando en el tiempo hacia insumos de mejor calidad, determinando las cualidades de cada elemento que se requiera para obtener la situación ideal planteada, si es que la hay, y debe haberla para que sea un proyecto serio. De esta manera podría haber progreso en el tiempo de la institución en sus logros, aporte al entorno social que le rodea, no solo contribución a los intereses monetarios o políticos de unas cuantas personas. Qué difícil es el diseño de un producto. Qué difícil es su concepción, aunque la idea esté clara, aunque la visión exista. Las fórmulas pueden definirse, pero ¿cómo acceder a los mejores materiales?

Es determinante entonces para generar valor con criterios de calidad, conocer cuál es el mejor material. Evitar escoger, para cualquier proyecto previsto, aquello de fácil acceso. Así actúan los agentes de muchas OE. No debe ser este el criterio.

Es importante tener las características del producto que se va a elaborar especificadas, antes del proceso de selección de los materiales. Empecemos por conocer las características de

.....

los mejores materiales requeridos y quién podrá proveerlos. Algunas prácticas de las OE al respecto son, entre otras: disponer de especificaciones claras de cada materia prima, disponer de la información de los proveedores que elaboran o comercializan estos materiales, protocolos de evaluación de las instalaciones y en general la infraestructura, de estos proveedores, su sistema de distribución, las competencias del personal, el ambiente laboral. Establecer protocolos de control de conformidad de estos materiales, ojalá aplicados desde el almacén de despacho del proveedor. Para las pruebas es fundamental disponer del material adecuado.

Por ejemplo. Usted quiere diseñar un artículo agroindustrial, lo primero es disponer de la mejor fruta o verdura, en cuanto a características orgánicas. Sin elementos químicos que aceleren su crecimiento. Se debe disponer de tierra para esto, de tecnologías para el monitoreo de las plantas, de personal calificado. Si analizamos estos insumos necesarios, se requiere de facilidades para que el emprendedor pueda acceder a estos medios. En nuestro medio, ya está o es complicado. Si sólo pensáramos en ensaladas de toda variedad, tendría estos inconvenientes. Debe pensarse además en su almacenamiento, en las locaciones requeridas para la protección de la cualidad de los productos. Por otro lado, debe definir el empaque. Un tipo de empaque que proteja las cualidades y propiedades de la fruta o verdura. Volvamos al tema de la ensalada. Una simple ensalada de tomate y cebolla, lleva limón y algo de sal. ¿Cómo presentar esto al mercado?

El frío deshidrata las verduras y las frutas. Ya existe un problema técnico por resolver. Dentro del diseño de la ensalada, se incluyen aspectos a establecer como la formulación, la presentación (corte, decoración), empaque, conservación del producto, medidas de higiene. No parece sencillo. Pero este es el trabajo que conducirá a generar valor en la sociedad: un producto que contribuya a la salud del consumidor, que genere satisfacción al consumirlo. Un producto tan simple puede generar esto, imagine una clase de historia musical, un transporte público agradable, a tiempo, cómodo. Una cita

médica con respeto por el paciente, con diagnósticos certeros y medicamentos apropiados, no placebos o medicamentos fabricados con insumos de bajas propiedades y a un muy bajo costo.

Una lavadora de bajo consumo de agua, bajo ruido, materiales resistentes. Atributos que posibilitan conocer el estado de contemplación del creativo o diseñador de la empresa fabricante, pero que también obedece al nivel de conexión con el mercado que tenga esta organización.

Por otro lado, cabe pensar sobre lo que realmente necesita la humanidad: ¿Alimento, diversión, vestido, vivienda, salud, conocimiento, integración a la comunidad, otras necesidades relacionadas con la comunicación y la comodidad, el confort?

La educación no es el remedio para todo. Se requiere solo hombres que vivan en comunidad y que disfruten su ocupación, su oficio. Una buena cocinera en un servicio de restaurante para trabajadores de la producción, contribuye a que estos seres sean felices, a hacer más llevadero su trabajo. De esta manera su servicio es comunitario. En este sentido cualquier producto, debe ser pensado, diseñado, para su disfrute en comunidad. Esto puede ser clave. Así, todo envase debe ser reciclable. Los textos, el conocimiento debe ser replicable.

Muchas veces la dirección, quizá por la falta de enfoque, crea numerosas dificultades para esta fase de diseño que deberían incorporar las OE en su tarea. La tarea de diseño requiere tiempo para pensar, recursos para la experimentación y los mejores materiales. Esto requiere financiación, apoyo. He aquí que ya tenemos un problema. ¿Apoyo de quién?

Inicialmente, antes de la producción para la comercialización, es posible realizar el diseño en otro contexto, mientras se consolida la investigación para el desarrollo del producto. Un producto debe tener diseño, si realmente el objetivo es integrar valor en el producto. Valor de uso, valor para la sociedad. De lo contrario estaremos llenando de basura al mundo y de ruido las mentes humanas.

.....

La otra etapa corresponde a la validación del diseño. Aquí bancos de prueba, concepto de expertos, pruebas de laboratorio, son técnicas que soportan esta instancia del diseño. El diseño, en las OE, tiene que ver con la funcionalidad del bien. En el arte, no es claro este concepto. Se entiende por funcionalidad, la adecuación al uso que tiene el artículo. Si un radio fue diseñado para transmitir la señal sonora con mensajes y música, pero se escucha distorsionada la señal o no tiene radio de alcance significativo para capturar señales de las emisoras mejor posicionadas, entonces el radio no es funcional. O si sólo opera con batería, tampoco lo es. Debería tener las dos opciones.

Es decir, la funcionalidad tiene que ver con la adecuación al uso del artículo para el que fue diseñado, pero también con el uso que le da el consumidor. No basta con cumplir la función de diseño, esta funcionalidad la valida el cliente con su aprobación o no. En el caso del artista, es más simple contrastar la imagen que interiorizó, producto de la contemplación, con el prototipo o modelo al que llegó finalmente, pues es él quien conoce tanto las expectativas de los consumidores (él mismo) como las características de diseño que debe imprimir para llegar al modelo o prototipo.

En el caso de los OE son ellas quienes deben capturar estas expectativas o necesidades de los consumidores y tratar de interpretarlas en la mejor medida, pretendiendo estar en el lugar del cliente (empatía), para luego orientar su proceso de diseño.

Por otro lado, en el arte, la adecuación al uso no existe. El uso, en muchas expresiones artísticas, corresponde al disfrute de lo que se percibe a través de los sentidos, de las obras de los artistas. Casi siempre el público debe acudir a donde están representadas las obras, a donde están organizadas para su apreciación: galerías, museos, teatros. Es diferente.

Me he extendido en la fase de diseño, pero creo que es determinante en la generación de valor del producto y por ende en la contribución social de la OE, si se puede hablar de contribución a la calidad de vida.

DISPOSICIÓN DE LOS RECURSOS Y FACILIDADES.

Como las piezas del ajedrez, cada una tiene su mayor potencial y contribución al plan del general que las dirige, en una casilla específica, no en cualquiera. El ajedrez es dinámico, así como la vida, como las relaciones comerciales entre los hombres. Entonces, los recursos y facilidades usadas no deben ser estáticos. Me agrada la teoría que impulsa a las organizaciones manufactureras llamadas de categoría mundial, que busca la minimización de las pérdidas. Se dan siete posibles pérdidas típicas, según el precursor del sistema Toyota de Producción, en los procesos de manufactura. Pero, de todos modos, llama la atención la propuesta, por la flexibilidad que rodea sus teorías. Entre algunos de sus principios de manufactura de Categoría Mundial, académicos americanos como Schonberger (2), propone el de utilizar equipos móviles, pequeños, adaptables. Esto es importante, porque potencializa el uso de los mismos en diferentes situaciones: cambio de referencia, agilidad en el transporte. Esto debe contribuir a un proceso ágil y productivo, de modo que lo esencial en las OE, que es la transformación de la materia prima, no se pierda de enfoque. El otro asunto de la disposición de los recursos, es cómo disponer de locaciones que de alguna manera mantengan la intensidad de las relaciones entre las personas, de una manera vivencial. Me refiero a que no se sientan prisioneros en la aparente libertad social de que disfrutan. Esto demanda un tipo de locación donde la vida social no se pierda, aunque bien sabemos que en las OE predominan las relaciones formales, gobernadas por las instrucciones de trabajo. He pensado casi toda mi vida productiva, y no veo solución, sobre la sensación de infelicidad que produce estar encerrado en cuatro muros, como máquina de producción, como instrumento de trabajo para ganarse el sustento.

Las instalaciones de las fábricas casi todas me parecen lúgubres y cuando menos, matizadas por un ambiente de tensión, donde normalmente solo se trabaja por la paga. Los horarios flexibles podrían ayudar a suavizar este ambiente. Pero esto es otro asunto. No sé si el talento se administre.

.....

Si buscamos la calidad a través del ascenso gradual hacia la perfección, más valdría que el personal se enfocara en lo que sabe hacer creando unas condiciones dignas de desempeño, más allá de las instrucciones y los fríos procedimientos. Hay algunos pocos cargos que están hechos para personas que disfrutan su trabajo: diseño, cargos claves en la toma de decisiones, de producción, ventas, en fin.

De todos modos, los cargos con autonomía, con poder de intervenir en elevar el estándar de desempeño, son muy pocos. Casi todos los trabajos son rutinarios, de control o de operaciones sencillas que no ameritan mayor esfuerzo mental. Por lo menos la rotación de personal en estos puestos de trabajo, cada dos años, ayudaría a mantener una mentalidad sana y algún entusiasmo por el trabajo.

En cuanto la adecuación de las locaciones, no es necesario tener instalaciones suntuosas, situación casi utópica de darse en OE en ciernes diseñadas para ganar dinero. Sin embargo, es posible establecer normas de seguridad e higiene garantizadas, adecuada iluminación, señalización, alturas y pasadizos acordes con la normativa.

Más importante que mantener fijas la maquinaria y los dispositivos, es mantener firmes las políticas que dan orientación a trabajo. La definición de política en administración es mucho más simple que el concepto originario de Grecia usado en el Estado. Son elementales declaraciones, escritas o no, de cómo dirige la OE, para orientar las decisiones de las personas que normalmente están al frente de las operaciones de la empresa. Estas declaraciones hacen parte de la dimensión administrativa de la OE, más que de la técnica, que, en sí, es la dimensión que engloba el concepto de calidad y de las operaciones que hacen parte del objeto económico de la empresa.

Si bien la dimensión técnica es esencial en el cumplimiento del objeto económico, también es cierto que las mejores OE en sus resultados económicos y reconocimiento de sus productos, no necesariamente proceden de líderes que conocen el negocio. Algunos sí, pero muchos no. Son talentosos comerciantes o

.....

hábiles administradores del dinero, con visión de negocios. Esto es importante para que una OE pueda emerger desde la vastedad de pequeñas y medianas empresas. No es el criterio técnico el que impera. Insisto, la calidad no se trabaja como criterio gobernante de las relaciones económicas de las empresas.

¿Cuál puede ser el valor agregado de una vela? ¿Cuál el sello distintivo? Alguna vez vi realizando pruebas de quemado del pabilo al dueño de una empresa de velas. Esto es un buen síntoma. Observé como trabajaba en mejorar su sistema de alimentación de las máquinas de materia prima. La manipulación de los materiales es vital. Estos dos primeros puntos se complementan. Si la disposición de recursos y facilidades mejoran ostensiblemente la manipulación y transporte de la materia prima, con mayor razón merece atención este punto. Pero en este punto creo, que lo más importante es la disposición y mentalidad de su dueño. En él ya está inmerso el concepto de calidad. La búsqueda de la perfección en lo que hace. Allí, en esta pequeña localidad donde se ubica esta empresa, vi crecer esta OE y admiraba la férrea voluntad de su dueño y su método. El método es determinante, hay que tener método y metodología, es decir un método sustentado en conceptos validados, que posibiliten su perfeccionamiento en el tiempo. Sin método, no hay caso. Es como una partida de ajedrez sin plan. No tiene futuro el que conduce una partida de esta forma. Así mismo si se conduce una OE. Con mayor razón, conducir la vida sin esto, es catastrófico. Se afirma que una vida sin sueños no merece la pena, pero sin método tampoco tiene sentido.

Entonces es claro que la disposición de los recursos y las facilidades deben estar ligada a un método de trabajo, facilitando la ejecución de los procesos y minimizando pérdidas. No es una ubicación aleatoria de los equipos, máquinas, estanterías y otro tipo de recursos físicos y tecnológicos. El método rige la distribución o el arreglo de equipos, máquinas y puestos de trabajo.

En cuanto a la importancia del método, planteo un ejemplo simple y cotidiano. Veamos cuál es el método para sobrevivir

.....

a un despido laboral, si la persona cuenta con una edad "avanzada" en términos laborales.

Esto implica un rediseño del proyecto de vida. Implica la concepción de un plan, puede ser de contingencia. Supongamos que hay un plan. Básicamente, en este caso, consta de la reducción de costos, y dedicar el tiempo a aquello que sabemos hacer y nos gusta, adaptándonos a la nueva situación de desempleado. Esto implica generar ingresos. Podría ser a través de la creación de una propuesta de servicios en el oficio que conoce o un proyecto de negocios.

1. Generar la propuesta de un proyecto de negocios. No tienen que escribirse literalmente. Solo concebirlos. Basta uno y que sea importante para el que lo genera. Esta fase de concepción es el mismo diseño del que hemos tratado aquí. Pero, ¿cuál es el método? Es necesario tener unos hábitos metódicos para ello. Esta es la fase siguiente.

2. Ahora ya estamos listos para especificar la disposición de las facilidades y recursos. Un sitio de trabajo, un horario, un ambiente favorable, desligarse de todos los prejuicios sociales, propios o todo aquello que limite el pensamiento y no permita fluir la creatividad.

RUTINA DE EJECUCIÓN

En la rutina de ejecución, que no es más que la repetición sistemática de los pasos para la elaboración del artículo, para la transformación de la materia prima y de las ideas en un gran producto, se deben tener en cuenta los siguientes elementos.

- **REGULARIDAD DE MOVIMIENTOS.** Buscar la mínima variabilidad a través de la repetición. No se debe perder de vista nunca el modelo como referente, el patrón que rige las operaciones. Se debe llegar a cierto nivel de predictibilidad. Es decir, las actividades deben realizarse alrededor de un alto rango

de aceptabilidad, caracterizada por el sello distintivo que se reflejará en los resultados. Las actividades son como movimientos de las piezas de ajedrez en manos de un Gran Maestro, precisos en todo momento. Si se falla una jugada se malogrará la partida posiblemente. Si se falla un día, posiblemente afecte los resultados de la obra, del proyecto.

La sistematicidad es importante. Esto involucra conceptos, de tinte militar, como: Determinación, Sacrificio, Convicción y Disciplina. Lo que implica, para las acciones de los hombres, el enfoque total en lo que se quiere. No es nada más. De algún modo se debe garantizar que diariamente se trabajará en el proyecto, en la obra. Y no se trabajará de cualquier manera. Debemos garantizar una repetición sistemática de las actividades. Esto no coarta la creatividad. Puede potenciarla. Porque es parte la Rutina de Ejecución, el perfeccionamiento del método. Esto lo da el conocimiento profundo de lo que se hace, proporcionado por la práctica, más que por la teoría. La teoría, es la sistematización de muchos resultados de pruebas validadas. Sin embargo, puede haber lugar a un pequeño margen de error.

La búsqueda de la perfección, implica prestar atención a los detalles, como se explica en la etapa de Generación de Valor.

No sé si haya que buscar algo inspirador, que no sea la propia motivación interna, para lograr el perfeccionamiento del método. Puede ser éste el atributo más difícil de cumplir, pero es fundamental para la fase de generación de valor.

- **MEDIR CONSTANTEMENTE LO QUE SE HACE, DE MANERA CONSISTENTE.** La ponderación de los actos que realiza el hombre es importante. La cuantificación de los actos realizados por la madre Tierra, indicó a los hombres como ir mejorando sus prácticas para adaptarse a su entorno y poder sobrevivir. Medir la evolución del trabajo realizado, el tiempo empleado, los consumos de materiales, orienta, clarifica hacia dónde vamos. La comparación de lo que se va obteniendo con cada día de esfuerzo en el proyecto, del

.....

resultado parcial frente al prototipo el modelo deseado, es una forma de medición. Se pueden definir hasta normas de desempeño para actividades intermedias, no solo para el producto final. Esto lo posibilita la medición de estas actividades. A medida que se superan estas normas intermedias, se pueden definir otras más exigentes. Si los gastos en material inservible no se miden, es posible que se siga malgastando el dinero. Para un artista un recurso muy valioso es el tiempo. También debe medirse el tiempo que no se invierte en el proceso creativo ni en la ejecución de la obra. Para un profesor debe medirse el tiempo efectivo que en la clase se dedicó al debate, a la reflexión. Los resultados de aprendizaje son más complejos de valorizar, pero el tiempo lo dirá, no tanto con las notas de calificación, sino con el desempeño de los egresados en la sociedad. La educación es lenta, pero firme cuando se hace de manera adecuada. La educación no debe tener prisa.

Volviendo al tema de la medición, vale la pena llevar algún registro de los datos relevantes de estas fases de creación de valor. Llamemos a esto desarrollo de la obra. Normalmente en las OE miden tiempos, volúmenes, costos y en algunas otras miden la "calidad" que la asocian a la fracción de los artículos defectuosos. Yo veo estos artículos como los que no tienen valor para el consumidor. Es decir, en las operaciones que sufrieron, no se les agregó valor.

¿Dónde estará el valor de un libro como éste? En el aporte que pueda dar a la empresa, pero en mayor medida, a los emprendedores y a las personas que no tienen un motivo de calidad para vivir.

En este punto expongo solamente los atributos que lleva la Rutina de Ejecución, pero en esencia consiste en un método que cada persona debe hallar. El método para construir su empresa, para realizar un producto en el caso de una OE, para llevar adelante un proyecto, en el caso de un profesional. Todos somos de alguna manera agentes económicos. La OE se diferencia en que la constituye la unión de varios agentes económicos: personas, inversionistas, clientes,

proveedores, serían los más representativos. Pero somos agentes económicos que requerimos de proveedores para nuestro trabajo, tenemos quien se beneficie o valore nuestro trabajo. Debe descubrirse el método que nos lleve a la idea preconcebida, a la obra que queremos lograr. El método debe conducirnos a mecanizar las actividades o movientes a desarrollar. Esto es importante tener en cuenta, solo esto. El método cada cual lo puede encontrar. Por ahora se me ocurre que la única motivación que existe para esto es la interna. El ánimo de sacar adelante la empresa, con filosofía de calidad. No hay más. Sabemos lo difícil que es hacer empresa. Puede que ni el reconocimiento económico venga pronto. Pero con esa metodología que se expone en este libro, si puedo asegurar que hay filosofía de calidad inmersa. Que con el tiempo se impondrá sobre aquellas OE que no trabajan con este pensamiento.

¿Cuál es el tiempo requerido? Un año, dos años, tres... Esto no es predecible, Depende de muchos factores, pero estoy seguro que no es poco. Las técnicas usadas, asociadas al método, se perfeccionan con el tiempo. Este es el otro atributo que explico a continuación.

- **MANTENIMIENTO EN EL TIEMPO.** Ha de mantenerse el método de elaboración en el tiempo: desarrollo de la técnica, repetición hasta lograr perfección. Un artista entrevistado, aducía la necesidad de una validación a lo largo de 100 años para un instrumento. De esta forma le generaba confianza para su uso. Es complicado que todos nuestros materiales e insumos en general puedan tener este nivel de validación, pero tampoco debemos caer en el extremo de incorporar los elementos más fáciles de adquirir en el comercio para elaborar un producto que sea valorado. Si el enfoque no es comercial, no es difícil acostumbrarse a usar materiales excelsos para crear la mejor obra, el mejor producto. Ayuda no perder el enfoque en el objetivo trazado, en la idea preconcebida, la necesidad de convivencia social. Dar lo mejor es respeto por los demás seres. La actitud mental es importante para mantener este enfoque y recurrir a la paciencia. Para lograr esto, los recursos disponibles que

.....

usualmente se usan deben estar siempre listos para su uso. Mecanizar movimientos que contribuyen al valor del producto, depurar las fórmulas, mejorar técnicas, todo esto hace parte del mantenimiento en el tiempo del método cada vez más depurado. Basta observar a la naturaleza para ver cómo funciona esto. Los animales normalmente hacen a diario lo mismo, incorporan lentamente mejoras en su cotidianidad con el único objetivo de mantener la especie. Destinan un tiempo para el descanso, para la caza o recolección de la comida, para el apareamiento. Eso sí, están indefensos ante las adversidades naturales y las provocadas por el hombre, igual que el pequeño empresario ante las grandes corporaciones y las deliberaciones amañadas de sus gobernantes. Esta fase de mantener una rutina no basta para la perfección, pero se complementa con las demás cualidades explicadas. Es importante entonces que logre organizar cierta estabilidad en el ambiente de la organización, en la procura de un taller de trabajo, un espacio de trabajo, para desarrollar la obra, para la idealización del producto. No es posible lograr altas normas de desempeño sin un espacio donde se desarrollen las máximas potencialidades. Piense en el ambiente, como en el espacio que favorece su idea, para mantener en el tiempo las prácticas que favorecen su consolidación.

Los grandes deportistas logran tener este espacio; instalaciones adecuadas, entrenador calificado, equipo médico, nutrición balanceada. Las factorías, a nivel empresarial, algunas veces lo logran. Aunque en este escenario puede ser más complejo, puesto que no todos los individuos comparten el mismo nivel de exigencia y de gusto por lo que hacen, sin mencionar otros factores de tipo educacional. Se ve clara entonces, la importancia de la disposición de recursos y facilidades para la rutina de ejecución, su fuerte relación. Pero aquí, nuevamente el aspecto mental es decisivo, para mantener la constancia, lo que Deming llamaba en su texto *Out of Crisis*, constancia en el propósito, en términos de su teoría de calidad. Yo creo que un espacio simplificado, lo menos complejo posible, ayuda. Un sitio de trabajo acogedor, una idea fija clara, de

manera que se pueda valorar el avance en el desarrollo de esta idea, la claridad de brindar tributo y ofrecer respeto a la naturaleza y a los hombres desde lo que se hace, esto es lo más importante. El trabajo no dignifica al hombre simplemente por desempeñar una labor. El hombre debe honrar con lo que hace a la naturaleza y dignificar la existencia de los que le acompañan y de aquellos que se beneficiarán de su trabajo ofreciendo algo de valor para ellos, algo que perdure en el tiempo, como por ejemplo el recuerdo agradecido de la sociedad.

Creo en este punto, haber sido explícito en la necesidad de mantener en el tiempo el método usado para la elaboración de un producto, para la creación de una obra. De todos modos, en el contexto del artista este la viene perfeccionando desde su niñez. A nivel empresarial, solo unos pocos, los artífices creadores de la OE, pueden tener claro el método, las personas nuevas que se van incorporando deben ir aprendiendo esta rutina, deben adaptarse a un ambiente nuevo de vida, a un modo de proceder diferente a sus prácticas habituales. Este aspecto es bien complejo de resolver a favor de la generación de valor en las OE. Lo preocupante es que todas estas vacilaciones, desavenencias, incomprensiones en las relaciones de los integrantes de las OE, mientras se resuelven para estabilizar el ambiente favorable a la rutina de ejecución, causan onerosos gastos que le restan valor al producto que se quiere elaborar. Por ello creo que la teoría conductista de la Cultura Organizacional, favorece este proceso. Empoderar a los trabajadores, propiciar condiciones favorables para que los valores de los trabajadores se reflejen en las decisiones y acciones de las personas de la empresa, libera potencial humano.

Cualquier organización produce, sin importar el tipo de relaciones predominante: formales o informales. La cuestión es, ¿cuáles agregan mayor valor a lo que hacen?.

- **PERFECCIONAMIENTO DEL MÉTODO.** No sé si este sea el nombre adecuado para este atributo. El tema, es que, si tiene una

.....

idea concebida clara, un modelo idealizado para alcanzar, normalmente esto no se logra en el primer intento. Es sensato acondicionar plantillas, establecer prototipos, referentes, para mayor precisión en las operaciones que se desarrollan en búsqueda del producto final. No sugiero en este punto conducirse de manera cuadriculada, la creatividad siempre debe estar presente para la perfección del método y la innovación permanente. Pero la unificación del método invita a establecer prácticas de alto nivel de desempeño para garantizar un sello característico. Las grandes bandas musicales y músicos suelen tener este sello y puede ser esta una de las razones por la que perduran en el tiempo. Esto en general, se evidencia con los grandes artistas, las grandes universidades que se caracterizan por una tradición académica en ciertas disciplinas del saber, por tener líneas de investigación bien definidas e importantes aportes a la ciencia. Igual puede suceder con las OE. Apple puede ser un buen ejemplo de este sello, caracterizado por la excelente funcionalidad de sus productos, con desarrollos innovadores.

- **LOS TRABAJADORES DOMINAN EL PROCESO.** El ingrediente inicial para este dominio, es que estén los operadores ubicados en lo que realmente saben hacer, y además estén orgullosos de ello. Esto implica un proceso de selección cuidadoso, sin utilizar desgastadas e inútiles pruebas psicológicas. Esto puede facilitar la conformación de un grupo de trabajo que comparte el nivel de exigencia con las cualidades descritas a lo largo de esta fase: determinación, convicción, sacrificio, disciplina, pero que crean en esta forma de trabajo, perenne en el tiempo. Claramente esto demanda personas formadas de una manera diferente a la producida por los sistemas educativos instaurados por los Estados, es decir, que de alguna manera son más autodidactas que otra cosa. Al menos con un pensamiento diferente. Hablamos de aquellos individuos que piensan que es posible hacer las cosas diferentes a los modelos globalizados que rigen las relaciones comerciales entre los hombres.

El caso es que el grupo de personas que sacará adelante la OE, ha de compartir la misma idea, estar preparado para

configurar altas normas de exigencia y desempeño. Su misión no es solo configurarlas, sino mantenerlas y elevar el nivel. Esto es fundamental para el progreso de la OE cuyo fin es conseguir elaborar un producto de gran valor, apreciado por la sociedad.

Tener en cuenta que el mero conocimiento de procedimientos y formas de llevar a cabo una labor no garantiza mayores niveles de desempeño en los procesos y de las personas. Mas esto tiene que ver con las habilidades que trae cada persona, de carácter técnico ciertamente, pero también de carácter general como: iniciativa, toma de decisiones, criterio, entre otras de este estilo, relacionadas con el carácter y la capacidad crítica del individuo.

Continuemos con el ejemplo del individuo desempleado. ¿Cuál puede ser una rutina a ejecutar para el desarrollo de la propuesta de servicio en el oficio que conoce o proyecto de negocios?

3. La tercera fase consiste en establecer una rutina de ejecución, que en sí, ya es una política. La capacidad de mantenerla y ejecutarla la da el conocimiento acumulado de la OE. Esto es lo más difícil. Requiere determinación, sacrificio, convicción, disciplina. Este es el método como tal, es la esencia del camino que trazamos. Sin esto, el camino no se abre, ni mucho menos se cruza.

La persona debe instaurar un método de vida diferente a la que se tenía. Lo primero es prescindir de una cantidad de cosas innecesarias, esto es: comer en casa y no fuera, prescindir de planes mensuales de pago para televisión por cable o similares. Acceder solo a lo necesario para mantenerse en contacto con el mundo, a pesar de lo hostil que pueda resultar a veces la sociedad.

Mantener lo esencial para vivir dignamente: un techo, una comida sencilla pero balanceada y unos ingresos que garanticen esto. El tema son los ingresos. Todos los días hay que trabajar en lo que apasiona. El significado de "todos los días", es harto comprometedor, pero se requiere

.....

de este compromiso. De este modo, hay que buscar lo que realmente apasiona. Esto es parte del plan, no del método. Un plan sin método no conduce a nada. Tampoco imagino tener simplemente método sin plan. ¿La pregunta, es para qué método sin plan? Esto se da generalmente en las OE. La mayoría de las personas tienen un método de trabajo, y hasta un método que rige sus vidas, pero normalmente se pone al servicio de otros. De esta forma. El método se convierte sólo en una rutina. No hay metodología. La elaboración de la metodología, aunque el término suene algo formal y riguroso, exige creatividad. La creatividad posibilita perfeccionar el método.

EL VALOR AGREGADO (18,19, 20)

- Concepción de VALOR. El valor de la obra se gesta desde la elección de los materiales, la identificación del motivo inspirador y el desarrollo de la obra. El valor está reflejado, en el alto precio que cualquier admirador del arte está dispuesto a pagar. La clave está en observar cada detalle que el artista cuida para darle forma a su obra, cabe preguntar si hay un detalle clave que determine este valor de la obra. Según el capítulo dos este detalle está en el diseño, en los esbozos iniciales. Pero no hay uno en particular. Simplemente el artista hace lo que más le gusta, emplea toda su energía en ella. La clave puede ser la técnica usada acompañada de los mejores materiales, y esto no significa los más costosos. Son aquellos que capturan la idea, que encarnan el prototipo deseado, que impregnan en la obra un estilo o sello característico reflejado. Esta es la distinción.

A nivel industrial, se aproximan a la confiabilidad que se espera del artículo a comercializar. La valoración de esta confiabilidad por parte de usuarios o consumidores lleva su tiempo. No debe confundirse el valor agregado, marca o sello característico de la OE, con el imaginario popular producto de la publicidad. El precio, además, debe corresponder a lo que esperan los consumidores pagar, por el funcionamiento adecuado del artículo en el tiempo medio esperado. Es

complejo en algunos artículos identificar su valor agregado. Por ejemplo, en artículos de aseo, como la crema dental, no es fácil para el consumidor cotidiano identificar características de alto desempeño de la misma. La prevención de caries, blanqueo de los dientes, rendimiento, son casi todas características medibles a través de pruebas en el tiempo por la empresa en laboratorio. Es muy difícil para una persona corriente constatar estas características. La publicidad incide en el consumo y credibilidad en estos productos.

- Creación de Valor. Me refiero con este atributo a la ejecución de acciones que estén orientadas a la concreción del proyecto, que poco a poco configuren la obra, de acuerdo con el diseño, con el prototipo buscado. No se trata de realizar actividades simplemente por hacerlas. Aquí se presta cuidado a los detalles, buscando el sello característico. Hasta en los trabajos más elaborados y protocolizados, siempre hay detalles por mejorar. Una comida por simple que sea, siempre es posible de mejorar en su sabor, en su forma de servirla. Basta imaginación y atención a los detalles. Esto se logra con la ejecución de operaciones que redunden en el mejoramiento de lo fundamental de este servicio, en este caso, que es la comida como tal, complementado con variedad de servicios periféricos que tiene que ver con la infraestructura y la atención (Disposición de Recursos y Facilidades). En cambio, todas aquellas actividades que no redunden en beneficio del prototipo buscado o ajeno a la obra, pueden omitirse. En el primer ejemplo del capítulo siguiente, se explica esto en detalle para una institución de educación superior.

TECNOLOGÍA Y VALOR AGREGADO.

¿Qué papel juega la tecnología en el valor agregado? Una definición simple de tecnología puede ser la de aplicación del conocimiento. La tecnología puede estar incorporada en equipos, maquinaria, dispositivos en general que le faciliten las operaciones al hombre de transmisión de movimientos, medición, procesamiento de datos. Las comunicaciones, el uso de la energía y variedad de aplicaciones para el entretenimiento

.....

y el confort. Estos son instrumentos duros. También puede estar incorporada en el pensamiento del hombre, reflejada en sus habilidades para desarrollar funciones, fórmulas. Puede estar incorporada en patentes, manuales, planos, entre otros instrumentos blandos diseñados por el hombre. Precisamente el valor de una OE se ve reflejado en el desarrollo de este tipo de instrumentos blandos y duros de la tecnología. Si la tecnología crece con el progreso de la OE, este es un síntoma de creación de valor.

El conocimiento acumulado por siglos también repercute en la evolución del arte, aunque esto es una cosa y otra el talento del artista. El valor de un producto, en el caso comercial, va ligado a la complejidad de las funciones de éste. A la cantidad de procesos incorporados en su desarrollo. Entre más complejos sean, más alto será el valor del mismo. Un auto no es lo mismo que una camisa o una bolsa plástica. La complejidad va ligada a la cantidad de partes que componen el producto. Si reconocemos a un conjunto de partes como un sistema, a mayor cantidad de subsistemas o sistemas pequeños que conformen un producto, mayor será el valor incorporado. Lo anterior es evidente para el caso de un auto, una vivienda, una prensa hidráulica, una máquina de producción, entre otros.

En el caso de otros productos básicos, por ejemplo una simple verdura o fruta, al aplicarle dos operaciones sencillas para su comercialización, como el lavado y empaque, se le agrega cierto valor. Pero si se procesa una fruta en una mermelada, por ejemplo, lleva más operaciones y trabajo incorporado y por ende adquiere mayor valor. Sin embargo, el valor de un artículo también tiene que ver con la funcionalidad del mismo y la solución que provea a las necesidades del hombre. Aquellos equipos que resuelven una necesidad como recuperar la salud, el confort, adquirir dinero, multiplicar el poder, serán más apreciados en general, salvo circunstancias especiales. En una relación de servicio, el precio de una habitación en un hotel modesto puede ser muy costoso, por encima del valor promedio, si no queda más donde hospedarse, sea por temporada alta, por la localidad donde se está, y otros factores poco usuales. Pero en general, entre más procesos y tecnología

.....

incorporada tenga un producto, además de proveer al hombre una solución fundamental de las mencionadas, mayor será su valor.

Una medida económica razonable del valor agregado (VA) está dada en (21):

$$VA=P*Q-CS$$

P: Precio de venta

Q: Unidades vendidas

CS: Costo de servicios contratados para la estrategia de operaciones

Entonces, si el diseño se lleva a cabo en las instalaciones, pero las validaciones y pruebas se realizan fuera de las locaciones del proveedor, este será contabilizado como costo de servicio. Si paga una tasa de interés por las facilidades y recursos que se utilizan o alquiler por ellos, este se contabiliza como un costo adicional de servicio. Un costo de un proceso exterior, sea de acabado o de transporte, es otro servicio que deberá ser contabilizado. Igual, con los servicios de mantenimiento externo de naturaleza compleja.

La mayoría de estos servicios, en general, no tienen que ver con los procesos directos de transformación, por ello deben descontarse del precio de venta puesto que no contribuyen a la funcionalidad del producto. Sin embargo, el proceso de mantenimiento es muy importante, puesto que posibilita que las máquinas y equipos estén en condiciones adecuadas y afinadas para el proceso de transformación. De todos modos, no tiene mucho sentido incluirlas dentro de las operaciones que agregan valor, ya que un desproporcionado gasto en este ítem, destruiría el valor y no descontarlo disfrazaría el resultado del valor. Expresado de otra manera, un mantenimiento mínimo agiliza los procesos, pero este requiere de equipos aptos para la transformación, de primera mano y operados en el tiempo de vida útil de los mismos.

.....

No es necesario incluir en la fórmula el costo de los sueldos pagados a los trabajadores que realizan operaciones no directas de transformación, es decir, realizan operaciones de apoyo al proceso de transformación, de mantenimiento de las facilidades e infraestructura en general. Mucho menos el trabajo de los administrativos. Por lo tanto, estos costos de personal administrativo e indirecto, también deberían descontarse. El ítem podría ser Costo de administración y soporte. Sin embargo, asumiendo que el talento administrativo influye en la organización de los Recursos y Facilidades, como un elemento directo que influye en la generación de valor, podría integrarse este costo a los sueldos del personal. Es decir, no se restan de la fórmula. Igual con los costos de personal indirecto, que influye en la fluidez de los procesos que transforman la materia prima.

Cuando coexisten muchos de estos servicios auxiliares, intuitivamente se puede concluir que el valor agregado disminuye. ¿Entonces qué pasa si no existe ningún servicio auxiliar? ¿El valor simplemente son los ingresos por ventas? Así es, pero el precio usado en esta expresión es aquél que el consumidor puede pagar por el artículo, cantidad monetaria que reconoce, proporcional a la función que le presta el artículo. Se deduce entonces, que el producto adquirido cuenta con las características de conformidad requeridas. Aquí el consumidor es un conglomerado de personas que tiene la necesidad de este artículo. Sin embargo, sabemos que esto es una situación ideal. Las organizaciones son sistemas y tienen diversos grupos de interés: el gobierno, los bancos, accionistas, proveedores y otros. Entre los proveedores, pueden estar bancos, asesores, operadores logísticos, que cualquier OE requiere para su operación. Estos servicios tienen un costo y compete a la destreza de los directores de empresa, seleccionar los más adecuados, de manera que no afecten la operación del negocio o consuman todo el valor generado por la organización.

Suponiendo que todas las personas que gustan de un artículo, provenientes de la misma OE, tienen acceso al artículo, y que la utilidad (U) o conformidad del producto de acuerdo con su

.....

función es cercana al 100%, tendríamos una situación ideal de VA, con la fórmula usada por Setijono & Dahlgaard, que solo dependerá del costo del mismo:

$$VA=U*D/C \quad (1)$$

Con esta fórmula, vemos que la falta de disponibilidad (D) para los consumidores, en parte, porque muchos de ellos no pueden acceder, no es obstáculo para que una OE mejore su valor agregado a través de la reducción de costos (C).

Suponiendo que las condiciones de compra son normales en cuanto a precio y acceso, el indicador de disponibilidad (D) puede calcularse, en porcentaje, así:

$D=1-(A/N)$ donde:

A=Número de veces que hubo desabastecimientos, esto es, número de órdenes de entrega con agotamiento de existencia e imposibilidad de cumplir los pedidos.

N= El total de órdenes entregadas en un período de tiempo.

Al multiplicar por 100 el resultado se obtiene en porcentaje.

Para un período de tiempo fijo, la disponibilidad también puede calcularse usando la relación con días, así:

$$D=1- (NA /DT)$$

NA: Número de días con órdenes de entrega atrasadas.

DT: Número de días laborables en un período de tiempo.

.....

Es lógico pensar en reducir, inicialmente, los costos de servicios de apoyo a la estrategia de operaciones. Si se calculan los costos por procesos, se determinarán los costos de los procesos o actividades que no agregan valor y se expresan en porcentaje del total de los costos de procesos. Este será un buen indicador de costos para el denominador de la función.

Si el método de costeo es total, los costos indirectos de fabricación se expresan como porcentaje de los costos totales de fabricación.

Simplemente podrá usarse también en la fórmula el costo del producto, como porcentaje del precio de venta promedio del mercado. De esta manera hay tres posibilidades:

- 1) Si el precio está a la par del mercado, simplemente $C=1$
- 2) Si está por encima del mercado, $C >1$ y entonces VA disminuye.
- 3) Si está por debajo del mercado, $C <1$ y entonces VA aumenta.

Estas dos formas de cálculo del VA corresponden a expresiones formuladas desde la perspectiva de producción, del fabricante y constituyen una manera bastante unilateral de interpretar el concepto de beneficio.

VALOR AGREGADO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR

Desde la perspectiva del consumidor la evaluación del valor agregado es otra cosa.

Desde la perspectiva del consumidor es importante la calidad en el concepto de valor agregado y el concepto de beneficio social. Así, la OE que gradualmente, con constancia, se enfoca en mejorar los valores de dimensiones como, por ejemplo el tiempo de producción, el costo de las pérdidas, puede aumentar el valor agregado del servicio o producto. En el caso del tiempo, sobre todo, el aumento de éste en las actividades que agregan valor, no necesariamente en el tiempo total de ciclo, puesto que

de esta manera puede haber muchos elementos misceláneos que no agregan valor al ciclo.

De todos modos, aunque el cálculo de un indicador de valor agregado sea importante para cuantificar efectos de control de pérdidas, es más importante para las OE saber dónde deben enfocar las acciones de mejora y generar mayor valor. Este enfoque puede estar en la confiabilidad del producto como se señaló en el primer capítulo, en la funcionalidad del mismo, teniendo en cuenta la evolución de las necesidades que tienen aquellos que se beneficiarán del producto. En esto de la funcionalidad el elemento diseño es el elemento que mayor impacta, así como la impresión del sello característico. Otro aspecto importante, la disponibilidad del producto para los que lo requieren, así sea para un pequeño grupo. En esta situación, la idea es que no haya agotamiento del producto para este pequeño grupo. En el caso de trabajo artesanal, si se reduce a una sola persona el interesado en la adquisición del producto, se limita al cumplimiento de lo pactado para entregar el trabajo o la obra.

Alguna vez me expresó un emprendedor, dueño de un taller de metalmecánica, que realmente el valor del trabajo de él, era el dinero que le quedaba para disponer de este como quisiera, después de pagar una cantidad de obligaciones laborales y familiares, impuestos, alquiler, intereses bancarios, para nombrar solo unas pocas obligaciones. Dadas estas condiciones de funcionamiento en la sociedad de consumo, coincido con él en que el valor resultante del trabajo, como para la mayoría de las personas en la tierra, es bajo y a veces negativo. Por ello, la mayoría de las personas vivimos endeudadas.

El valor que quede a las empresa tendrá que ser repartido entre los dueños, sueldos de los colaboradores, sean directos o indirectos, y el personal administrativo.

La tecnología en la medida que contribuya a mejorar las características de funcionalidad de los productos a través de los procesos y a simplificar operaciones reduciendo su costo,

.....

indudablemente contribuye a generar mayor valor agregado, tanto desde la visión del productor como de la del cliente. No así para la sociedad en general.

Hasta aquí el concepto de VA básicamente lo he enfocado en las empresas de naturaleza manufacturera. En otro tipo de OE, el concepto de VA es todavía más difuso y de menos beneficio para la sociedad, valga nombrar empresas del sector de extracción o comercial.

Las empresas de la primera categoría, no agregan valor alguno. De hecho, generan más destrucción que otra cosa. Aunque el valor económico puede ser alto, al valorizar el mineral extraído en la comunidad comercial y restar los costos de extracción (alimentación, costo de mantenimiento y alquiler de máquinas e impuestos). Pero factores como el costo de recuperación de la terreno, los costos de reparación de posibles aludes, los niveles de contaminación, entre otros, pueden llegar a ser muy altos en el tiempo.

En cuanto a las empresas de carácter comercial, tampoco generan un valor importante. Realizan actividades de intermediación, pero finalmente el producto que comercializan llega a la entidad o persona que lo usará, tal cual lo compró el intermediario para vender. No hay ninguna operación adicional de transformación, salvo alguna operación de empaque, distribución y alguna otra de esta índole, pero normalmente con un precio exagerado, tres veces o más, del que fue adquirido por el comerciante.

Su labor, históricamente ha posibilitado el intercambio de artículos y especias, entre pueblos. Pero también ha traído enfermedades, ha generando desabastecimiento de cosas que no es el caso explicar acá.

Hay excepciones. Puede ser que los tenderos no manejen estos márgenes de rentabilidad que mencioné y, reconozco su labor como de utilidad para la comunidad.

Lo contradictorio es que estas actividades de intermediación encarecen enormemente el producto, restando valor al artículo

que finalmente recibe el consumidor final, esto porque afecta el costo de la calidad en su ítem de falla externa, que crece. Particularmente en los ítems de quejas o disminución de clientes potenciales por incapacidad de la OE de resolver el tema de la distribución acorde a las necesidades del consumidor.

En cuanto a las organizaciones del sector primario dedicadas a la agricultura, piscicultura, ganadería, y otras similares, no realizan operaciones de transformación, aunque sí de preparación de las actividades como: el terreno para el cultivo, la disposición de los recursos y facilidades para facilitarlas. El valor fundamental que se le da a su labor radica fundamentalmente en estos dos elementos. Aquí se requiere trabajo de profesionales en el tema, para que los resultados de estas labores, cual es la obtención de alimentos aptos para el consumo fundamentalmente humano, no menoscaben la tierra para el cultivo y no vaya en detrimento y disminución de las distintas especies animales. Esta es la tecnología blanda, pero también se requiere de tecnología incorporada en equipos y maquinaria, para multiplicar los volúmenes de alimentos para una población que crece exponencialmente.

Hasta aquí mi reflexión sobre este tipo de organizaciones, pues no es el objeto de este ensayo hablar sobre la naturaleza de las OE.

Escalando un poco en las OE de servicio, excepto bancos y OE comerciales, es posible auscultar en el valor agregado de éstas.

Algunos autores han conceptualizado el paquete de valor para los usuarios. Explican que este puede trasladarse a mercados superiores a través del mejoramiento continuo y otras acciones como la difusión y el seguimiento al cliente (22). Los objetivos de mejoramiento, implican acciones en cuanto la adecuación del diseño del servicio y orientación de los procesos a los usuarios, acciones que redundarán en la alta calidad del servicio y por ende en la percepción de valor por los usuarios, como establecen Hu, Kandampully, & Juwaheer (2009). Así pues, la calidad del servicio radica en el diseño de

.....

este, donde la adecuación de las instalaciones y sistemas de atención contribuyen enormemente a esto y a la orientación de los usuarios.

Pero el valor agregado, fundamental, en cierta de clase de servicios: salud, alimentación, servicios de entretenimiento y diversión, servicios profesionales en general, transporte, y otros de esta naturaleza, radica esencialmente en las habilidades e idoneidad de las personas que proveen el servicio. También es clave tener una estrategia de operaciones, es decir, el servicio debe planificarse. Este tema puede profundizarse en otro ámbito de análisis, que no sea la calidad desde el arte. Solo avanza, que es parte de la planificación, organizar un paquete de servicio y unas normas claramente especificadas, como lo tienen cierto tipo de organizaciones, por ejemplo, las grandes empresas prestadoras de los servicios públicos y compañías aseguradoras, son muy organizadas en esto, entre otras que pudiera nombrar. Están lejos del arte, pero muy cerca del pensamiento económico de sus accionistas.

Nuevamente, la tecnología será determinante en el paquete de valor.

Evaluar el valor agregado de un servicio en fríos términos económicos, no es fácil y creo tampoco práctico.

Una forma posible para medir esta variable, es definir un indicador que mida la brecha entre el servicio imaginado por el usuario y lo percibido por éste al recibir el servicio.

Para cualquier período de tiempo definido, una forma de estimar el valor agregado en el servicio puede ser:

$$Va = D \cdot O / C \quad (2)$$

$$Vs = ES \cdot SF \cdot GS$$

Va = Valor agregado

C: Costo relativo del servicio frente al precio normal para los usuarios.

D: Disposición de los equipos para el funcionamiento.

Vs: Valor agregado percibido por el cliente.

O: Cumplimiento en la prestación del servicio explícito por el cual el usuario contacta la OE. También se relaciona con la agilidad y plazo establecido.

ES: La experiencia de servicio percibida durante la interacción con la empresa teniendo en cuenta atributos implícitos del servicio con respecto al costo del mismo.

GS: Garantía del servicio que percibe el cliente a través de la seguridad, soporte, respaldo del servicio.

SF: Servicio final obtenido.

Por ejemplo, valorando el servicio de una Empresa Prestadora de Salud, supongamos los siguientes resultados de las variables.

Para la empresa:

Cumplimiento: 0,70

Disponibilidad: 0,98

Costo de prestación del servicio frente a estándar:1,00

Experiencia del usuario frente e instalaciones, trato, tecnología: 0,70

Garantía: 0,50. El usuario no se siente muy seguro de la entidad. Ni de su respaldo.

SF: Si el usuario mejoró en su salud, servicio por el cual contactó la EPS, a la primera experiencia, sin reproceso, el valor será 1. De lo contrario disminuiría paulatinamente, dependiendo de los reprocesos en la atención. Dado que no se evidencie mejora de la salud, este valor será cero y no habrá valor agregado.

.....

Digamos, para efectos del ejemplo, que el valor de SF fue de 1. Si el servicio contribuye a la mejora habrá un valor real en el servicio. Así:

$$Va=0,98*0,70/1,0$$

$$Va= 0,69$$

$$Vs=0,7*1,0*0,5$$

$$Vs=0,35$$

Hay una diferencia del 34% de valor agregado en contra de la empresa, en cuanto a lo que cree ofrecer y lo que percibe el cliente. La diferencia entre Va y Vs.

¿Cómo calcular estos indicadores de las variables involucradas en el VA? Ésta es la tarea. Para cada OE pueden definirse los indicadores a evaluar por cada dimensión de la ecuación.

En el segundo término de la primera fórmula, cabe señalar que no se tienen en cuenta los costos por recuperar posibles daños a los recursos naturales, excepto el pago de servicios públicos.

En todo caso, el valor que generan las empresas muchas veces es minúsculo, aunque la percepción del beneficiario directo pueda ser alto, y para la naturaleza y la comunidad en general, el valor que generan las OE puede llegar a ser pírrico, puesto que para compensar las pérdidas que generan estas, habrá que incurrir en costos y esfuerzos superiores a los beneficios que generaron.

Vuelve aquí la pertinencia de los calificativos determinación, sacrificio, convicción, disciplina. Sin esto, el camino para un alto valor que garantice prototipos cercanos a la idea de

calidad, es casi imposible. Desde una perspectiva cómoda de la vida, lograr propósitos de calidad, no parece consistente. Creo firmemente que esta filosofía de buscar la perfección en todo lo que se hace, es una forma de vida que lleva a la convivencia en sociedad. Casi todos los actos destructivos, en contra de los demás seres o de la naturaleza misma, carecen del camino para generar un alto valor como señalo en este documento. La búsqueda de los sueños implica un camino por recorrer, por lo general con altas y bajas. Está búsqueda no debe atropellar el respeto por la humanidad. Esto es otro tema del cual me ocuparé en el último capítulo de este libro. La calidad es sobria, mesurada, armónica. No es extravagante

Parece que la mayoría de las personas no está dispuesta a seguir este camino al verlo distante y con espinas. Pienso que la mayoría de la gente tiene sueños, el problema es el camino. La mayoría nacemos con casi todo en contra para sobresalir. Pero es posible ubicar el camino y atravesarlo. Siempre es posible si hay voluntad.

Comunión con los clientes. Esto es simple. Se honra la naturaleza y la sociedad misma, con una obra valorada, aquella de la que pueda beneficiarse la sociedad tanto por su funcionalidad o por su belleza. No se trata de publicidad, falsas promociones, relaciones públicas, eventos aparentemente sociales para ganar más dinero. La comunicación con los clientes, debe empezar con el respeto hacia ellos, con productos que incorporen materiales no dañinos, con precios que generen ganancias proporcionales a la economía del país y no desmesuradas.

Participación y sociedad: Si se habla que el valor de la solidaridad está menoscabado en nuestra cultura, ¿cómo puede promoverse en las organizaciones la participación del personal en grupos de trabajo, de mejoramiento, etc.? Hay que tener en cuenta que la solidaridad promueve la interacción de los individuos.

AUTOEXIGENCIA

Siempre elegir lo mejor, lo adecuado para la creación del producto a que se quiere llegar. ¿Qué es lo mejor en cada circunstancia? La naturaleza siempre proveerá aquello que es lo mejor en cada circunstancia. Lo mejor es todo aquello que se hace con el profundo sentimiento de contribuir al bienestar de los demás. Con criterios de educación, de formación a los seres que lo requieren. La exigencia es denominador común en cada uno de los tres primeros elementos. Para dar lo mejor de sí, es conveniente estar convencido de lo que se hace. Esto es claro, particularmente en el desarrollo del tercer elemento. La exigencia está muy asociada en los modelos administrativos de tipo conductista, con el autocontrol. Es importante este concepto desde el espacio de trabajo de cada colaborador de la OE.

El autocontrol plantea numerosos desafíos para las organizaciones, en materia de desarrollo de la cultura de la calidad. Si bien se ha pretendido extender conceptos de la sociedad y del positivismo mismo a la cultura empresarial, como era de esperarse, no se ha comprendido en su esencia este concepto de modo que pueda utilizarse a favor de la fuerza productiva. El caso es que es posible el control por el mismo colaborador que realiza una serie de operaciones para dar forma al producto final, porque es natural que sea él quien conoce su trabajo. Puede ser que en los siglos XVIII y XIX la ignorancia de la mayoría de los trabajadores justificara el sistema de capataces en la planta, pero hoy esto parece absurdo. Para la mayoría de las personas tiene formación media como mínimo, el desarrollo de la informática permite el manejo de datos muy fácilmente a cualquier persona. La toma de decisiones desde el puesto de trabajo por parte del operador sobre las operaciones que realiza, en aras de mejorar lo que se hace, no parece traumático para una OE. Más bien agiliza toda la cadena de operaciones. De todos modos el tema del poder, en particular de los que miden y analizan los datos parece que es algo inherente a la especie humana.

