

**ALTERNATIVAS PARA LA RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS, EL CASO DE LAS
EMPRESAS MÁS REPRESENTATIVAS DEL SECTOR ALIMENTOS EN MEDELLÍN**

Carolina Ochoa Betancur
kro8a_711@hotmail.com

Melissa Muñoz Jaramillo
melimj30@hotmail.com

Paola Andrea Suárez Sánchez
paosuarez92@hotmail.com

Asesor Metodológico
Carlos Mario Ospina Zapata
Contador Público
Profesor-Investigador
Departamento de Ciencias Contables
Universidad de Antioquia
cmospinaz@gmail.com

Asesor Temático
María Isabel Duque Roldán
Contadora Pública – Magíster en Ciencia Política
Profesora-Investigadora
Departamento de Ciencias Contables
Universidad de Antioquia
duqueroldan@gmail.com

RESUMEN

La reducción de costos a largo plazo, sin la inclusión de un análisis previo, que requiera observar la compañía como una organización integral, inmersa en un mercado y con factores internos y externos que dentro de su dinámica generan reacciones que afectan los resultados de las mismas, puede traer consecuencias significativas en la calidad y operatividad de la organización, si no se aplican estrategias que sean diseñadas con mayor análisis. Este trabajo busca resaltar algunas estrategias de optimización de recursos, que utilizan las empresas más representativas del sector alimentos en la ciudad de Medellín, con el objetivo de resolver problemas de competitividad. Estrategias tales como una retroalimentación entre las capacidades que cada empleado posee dentro del proceso productivo o conformar equipos de trabajo multidisciplinarios, que permitan ser autosuficientes en las capacidades de cada proceso, pueden servir como alternativas dentro de este sector, las cuales, se ha demostrado en la investigación realizada, han tenido un resultado eficaz en su implementación y han traído resultados positivos dentro de la organización. Sin embargo hay gran cantidad de opciones que permiten identificar la cantidad de recursos necesaria y la oportunidad en el consumo de los mismos, así como las diferentes formas de planeación operativa dentro de un marco de eficiencia y efectividad en la organización. Por lo anterior, es necesario que el componente humano de la compañía cuente con una actitud de disposición al cambio, pues hay múltiples de opciones que la compañía puede optar para optimizar sus costos y adecuarlas según las necesidades que presenten.

Palabras clave

Productividad, optimización, eficiencia en el uso de los recursos, estrategias de costos.

INTRODUCCIÓN

En la medida en que el hombre ha creado diversas formas para simplificar su vida, en su afán de superarse y alcanzar un desarrollo, tanto a nivel social como personal, evoluciona y crea nuevos pensamientos los cuales dan solución a inquietudes que han permanecido inherentes en su proceso de aprendizaje y desarrollo. Es allí, en ese deseo de superación, donde el ser humano se empieza a organizar y procura perfeccionar todo aquello que le rodea. En materia contable, surge la necesidad de idear la manera de que a través de esta herramienta de análisis, se puedan obtener beneficios; sin embargo existe algo más antiguo que la contabilidad misma, los costos, los cuales han estado implícitos en el origen de cualquier transacción.

La posibilidad de mejorar el uso de los factores productivos, es la constante preocupación que ha tenido el hombre en el ámbito económico desde tiempos remotos. Entendiendo la empresa como un sistema económico-social en el que el capital, el trabajo y la producción se conjugan para satisfacer las necesidades del mercado, y debido a la escasez de recursos para lograr dicho fin a plenitud, ha surgido la necesidad de buscar la forma de plantear programas de funcionamiento que permitan lograr la combinación óptima de los recursos disponibles para obtener resultados eficientes, procurando el menor desperdicio posible de los factores humanos, temporales, materiales, y ambientales; sumado a ello, dada la volatilidad de la tecnología, y comprendiendo que el mercado actual es altamente competitivo, por lo que sólo sobreviven las empresas más eficaces, éstas como factor del avance social que satisface los requerimientos de los clientes, se encuentran con la compleja situación de controlar en mayor medida los recursos, para generar un aumento en la productividad y sostenimiento en el mercado.

Dado lo anterior el equipo de investigación se ha enfocado en determinar las estrategias de optimización de recursos utilizadas en las empresas más representativas del sector alimentos en la ciudad de Medellín, dado a que la organización en su proceso de continuidad presenta a lo largo del camino incertidumbres acerca de cómo lograr la eficiencia en sus procesos operativos, es por ello que lo más cercano al cumplimiento de este objetivo es tener una buena gestión interna, en la que se incluyen las diferentes maneras de administrar los recursos que son utilizados y que por naturaleza son finitos, lo cual hace que se torne relevante y se convierta en un foco que debe ser visualizado constantemente.

La racionalización de recursos en una organización del sector alimentos, se convierte en objeto de estudio, al ser éste un sector poco analizado en cuanto a las estrategias utilizadas para tener una mayor coordinación y control en el cumplimiento de sus funciones, de este modo las múltiples ventajas, de las cuales cabe mencionar el aprovechamiento de los recursos, para obtener resultados eficientes en el sistema productivo, procurando el menor desperdicio posible de los factores humanos, temporales, materiales y ambientales, que se obtendrían, serían notables, pues se eliminarían todas aquellas complicaciones para aumentar el rendimiento de los factores de producción y mostrar una mayor competitividad en el mercado, lo que se reflejaría en última instancia, como un medio para obtener resultados positivos que como consecuencia aumentarían el valor de la organización.

Lo importante en la racionalización de recursos no es sólo disminuir costos sino tener una buena gestión y administración de los mismos en la organización. Esto se genera cuando se tienen alternativas que hagan eficiente el trabajo del gerente financiero cumpliendo con el objetivo básico “aumentar el valor de la empresa”, generando riqueza para los propietarios, obteniendo altas rentabilidades y sobretodo, alcanzando niveles superiores de productividad.

Para la realización de la investigación, es necesario identificar lo que hay más allá de las utilidades (Beneficios) que reportan las empresas, y posteriormente efectuar un análisis determinando la manera en la cual ese objetivo se puede cumplir, observando también, las técnicas que están siendo utilizadas para reducir costos, teniendo en cuenta que no se vea afectada la rentabilidad, calidad y eficiencia, generando así una optimización en el uso de los recursos y mejoramiento en los procesos de la organización. Con esto se quiere dar a conocer las características que debe poseer una equilibrada estrategia de racionalización para lograr el objetivo marcado, que no impacten negativamente la empresa, dado lo anterior, la investigación realizada fue de naturaleza *descriptiva*.

Este artículo está conformado por tres pilares: Descripción breve de la situación actual que viven las empresas frente a su ambiente económico; objetivos, ventajas y desventajas de la optimización de recursos y una descripción del sector alimentos, sus necesidades, dinámicas y problemáticas frente a la optimización de recursos.

La optimización de recursos en el ambiente económico

Las organizaciones se encuentran compitiendo en un ambiente complejo, condición que las ha llevado a orientar sus objetivos a la sostenibilidad de la misma en el tiempo, por lo que los métodos que han de utilizar para comprender y materializar totalmente estos objetivos, deben ser eficientes y eficaces. A causa del fenómeno de la globalización que invade cada economía, genera la expectativa en las empresas de cómo incursionar en estrategias de gestión que permitan de alguna manera óptima, permanecer en el mercado con indicadores financieros positivos para la misma.

Las empresas en general se enfrentan al flagelo económico que termina afectando la rentabilidad y competitividad en los negocios, debido a todos los factores externos que en gran medida pueden reaccionar de acuerdo al manejo dado a la estrategia organizacional de cada compañía, por lo que los clientes, los proveedores, la competencia y el manejo de la estructura de los costos, configuran una gran preocupación para las empresas, haciéndose necesario analizar dichos factores y empezar así, a gestionar las estrategias que puedan disminuir su impacto negativo en los indicadores financieros.

Es así como los costos y su administración se ponen en el centro de atención como tema principal, debido a que es una variable que depende de la empresa en gran medida y puede ser manejada por la misma. A partir de ello, gestionar que éstos sean cada vez una menor proporción de los ingresos, sin afectar aspectos de calidad o eficiencia, es la meta principal que la administración se debe trazar. Sin embargo, no es menos importante tener como centro de análisis, los factores macroeconómicos que se encuentran latentes dentro del proceso productivo y que afectan directamente al mismo, sin posibilidad de modificación frente a los niveles de ingresos y rentabilidad de la empresa. Estos factores a los que nos referimos son: el aumento de los costos directos e indirectos del personal contratado, que año tras año presenta incrementos por factores como la inflación, las restricciones a importaciones de materias primas o insumos, los costos financieros inciertos, la incursión en tecnología dentro del proceso productivo, entre otras variables, que finalmente generan consecuencias frente a los costos inherentes a la producción.

La finalidad principal de las empresas es mejorar los procesos que se llevan a cabo, para de esta manera lograr un aumento en la productividad. Es éste el principal reto en el que se ponen en consideración diferentes factores para el logro de este objetivo, pues lo que se busca es la reducción de costos sin afectar otras características de calidad propias del producto.

La crisis económica que se presenta a nivel mundial, trae consigo una serie de cambios para los sectores de la economía, todos estos factores económicos, políticos, financieros, entre otros, juegan un papel importante y son los que definirán el rumbo de las empresas. La racionalización debe ser considerada entonces, como una herramienta eficiente y de mejora continua para la gestión de la empresa, y no como una técnica utilizada estrictamente en época de crisis, un hábito que las empresas utilizan frecuentemente. Pues como lo afirman Jorge Ignacio Artigas y Javier Eduardo Zayun en la ponencia presentada en el XI Congreso Internacional de Costos y Gestión:

La racionalización debería ser entendida como una teoría a la que puede ser útil recurrir en épocas de prosperidad –porque al aplicarla genera un plus de rentabilidad– pero que en épocas de crisis se hace mucho más necesaria. Pero se trata también de saber aplicarla correctamente. (Pág. 26)

Para asumir una estrategia de optimización de costos, *“es claro que no se trata de hacer las cosas más baratas; por el contrario, hay que mantener una relación costo-beneficio que nos permita obtener ganancias relevantes, de acuerdo al costo de nuestra producción”* (Cañas, 2010, pág. 2), Por lo que es fundamental hacer énfasis en la diferencia conceptual entre reducción y optimización, debido a la confusión en cuanto a la interpretación, que se le da a estos dos términos. Según la Real Academia Española, Reducir significa *“Disminuir o aminorar, estrechar o ceñir”*, y Optimizar se define como *“Buscar la mejor manera de realizar una actividad”*.

Normalmente las empresas al identificar que sus costos están presentando incrementos excesivos y no cuentan con una adecuada gestión, optan por reducirlos, sin una estrategia que implique medir consecuencias a mediano y largo plazo, e inician un proceso de disminución de los mismos, con factores probablemente desfavorables para alcanzar de una manera óptima la rentabilidad, eficiencia y calidad, especialmente, esta última variable es tal vez la más afectada. En contraste, si las decisiones de una empresa se enfocaran en la optimización de los costos, considerarían como alternativa, analizar cuáles de éstos, están siendo ineficientes o no son necesarios dentro del proceso normal de la operación, y así determinar una adecuada gestión que permita optar por una alternativa más eficiente, al desarrollar los procesos productivos. Por lo anterior, y teniendo en cuenta que una reducción de costos acelerada y sin implicar un proceso de toma de decisiones consecuente, podrían debilitar la estabilidad productiva, financiera y comercial de cualquier empresa, por lo que se destaca la optimización de recursos como el proceso analítico, racional y consecuente, que permite identificar aquellos elementos de los costos que se encuentren presentando un comportamiento creciente y generando ineficiencias en la producción, para iniciar con ellos, un proceso de planeación, eficiencia y mejoramiento en el uso de los mismos, y así darles un manejo que en confluencia con los demás recursos de la compañía, se esté dando cumplimiento a la eficiencia de los mismos. En otras palabras, si el estudio realizado a algún elemento de los costos, arroja ineficiencias, costos ocultos y perjuicio en el devenir de la compañía, se opta por reemplazarlo o mejorarlo.

La prioridad es alcanzar los objetivos de la empresa a un bajo costo y de esta manera sobrevivir en épocas de crisis, sin entrar en extremos de baja calidad. Así, la racionalización es aquella medida de reasignación de costos que se utilizaría para el logro de los objetivos.

Según Artigas y Zayun, Actualmente las empresas tienen unos referenciales de racionalización, los cuales son:

- Referencia tiempo: se enfatiza en la traducción del ahorro en unidades de tiempo (días, semanas, meses o años)
- Ahorro en bienes: fija el ahorro en dinero obtenido en los bienes más significativos de la racionalización.
- Cantidad de dinero ahorrado: mide la cantidad de dinero ahorrado en un periodo determinado, es representativo cuando la cifra sea importante.

- Ventas consumidas: es la cantidad de dinero de ventas que se necesita para solventar un costo. La cifra de las ventas consumidas se obtiene de dividir el costo fijo entre el margen de contribución.
- Porcentaje de reducción: indica de manera individual el porcentaje ahorrado de costos, no es útil para comparar la racionalización de dos ítems dado a que cada uno de ellos tiene bases diferentes para su cálculo.
- Cantidad de salarios ahorrados: es utilizado cuando se compara la cantidad de salarios ahorrados con las racionalizaciones de costos y el equivalente en puestos de trabajo. (Pág. 31).

Dentro de los procesos productivos, existen multitud de factores que pueden demarcar la eficiencia y eficacia de los mismos, y que son vitales para que la operación se desarrolle sin ningún inconveniente; sin embargo, hay componentes de los costos que pueden estar generando ociosidad, ineficiencia, obsolescencia, distorsión y alteraciones dentro del proceso. Es por ello, que con una adecuada administración y gestión de los mismos, se puede superar el “talón de Aquiles” que toda organización pueda tener.

Asumir una metodología para optimizar costos, no es pues un proceso rápido ni fácil, principalmente, en aquellas compañías donde no hay establecido un sistema de control de costos en su estrategia de crecimiento, y brindan mayor importancia a las estrategias de mercadeo que a aquellos análisis marginales que se pueden derivar de la producción. Una de las principales debilidades encontradas para iniciar un proceso de optimización de recursos, lo menciona Martín de Pablo¹ (2011) listando una serie de problemas que se presentan para dar continuidad a dicho proceso, los cuales señala:

- Inexistencia de objetivos concretos y/o programas de largo plazo, que incentive la participación de toda la empresa.
- Falta de información y/o transparencia sobre los costos reales y los responsables de cada concepto de costo.
- Foco en reducir funciones de la organización en vez de perseguir la eficiencia de los procesos.
- Falta de una estrategia combinada de expansión del negocio y de reducción de costos.
- Inadecuada medición de los ahorros y comunicación deficiente de los resultados obtenidos. (Párr. 3)

El mismo autor compara la situación anterior con el evento de una “dieta alimenticia” orientada a reducir calorías para que la ropa de baño en las personas, luzca mucho más estética; él afirma que en el corto plazo se podría lograr el objetivo deseado, pero no hay un cambio de fondo en el hábito de las comidas en las personas, y pasado el tiempo, el cuerpo retorna a su peso normal, con las múltiples consecuencias de autoestima y debilidad en las decisiones asumidas. Por lo tanto, y aterrizando la anterior situación en un ambiente empresarial, se podrían asumir diferentes estrategias para optimizar los costos productivos, pero si no hay una reeducación de las costumbres, como lo menciona Martín de Pablo, no habrá una consecuencia en el largo plazo que permita obtener cambios venideros perdurables en el tiempo. El objetivo final es lograr una empresa flexible

¹Contador Público, egresado de la Universidad de Buenos Aires. Ha dedicado su carrera profesional por más de 25 años a estudiar la transformación de negocios.

y ágil para saber sopesar los obstáculos que se presentan en los escenarios de mercados tan cambiantes.

De igual forma, Martín de Pablo afirma que:

Construir una **CULTURA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS** no es parte de las actividades cotidianas de una empresa. Requiere un gran esfuerzo para pensar más allá de la naturaleza de los costos, de actividades que generan los mismos, para enfocarse en procesos completos desde el origen hasta la última tarea que formaliza el mismo. (Párr. 05)

Por lo que es necesario no sólo estar pendiente de los procesos y de la eficiencia en la producción, sino que es pertinente tener dentro de los temas a analizar, el modelo del negocio, la estructura de la organización, las decisiones sobre aquellos productos que no están siendo rentables para la empresa, y las relaciones con los proveedores y clientes frente a decisiones de precio, cantidad y calidad.

En el momento en que se deciden establecer estrategias que conlleven a una optimización de recursos, se requieren cambios en los procesos de la organización que garanticen el cumplimiento de los objetivos demarcados en la estrategia organizacional, observando una mejoría en el desempeño de las actividades desarrolladas. Estos cambios deben ser definidos de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa, teniendo en cuenta las actividades que cada empleado debe desarrollar, lo cual sirve como guía a todo el personal, para realizar sus labores bajo un marco objetivo hacia un mismo fin.

A nivel general, se pueden señalar cuatro factores fundamentales que conllevan al incremento de costos en las empresas (Bragg, 2010)

- Complejidad en los procesos como resultado de nuevos productos, debido a que estos requieren mayor cantidad de empleados, excesivos reportes, con el fin de tener una mayor comprensión y control del nuevo proceso, generando que el colaborador pueda verse en medio de dificultades frente al adecuado entendimiento de dichos reportes; conocimiento y adaptación de los nuevos procesos, entre otros. Una situación que puede ejemplificar lo anterior, es cuando una empresa decide ingresar a un nuevo mercado, lo cual por razones comerciales, será diferente a la unidad de negocio que fundamenta el objeto social de la compañía actualmente. El resultado, por lo general, es una producción menos óptima que el negocio original, ya que el desconocimiento inicial generará menor eficiencia que aquel que ya se encuentra consolidado en un mercado determinado.
- Los subsidios que asumen las compañías, debido al alcance que éstos pueden tomar. Este factor no es determinado como una causa fundamental en el incremento de los costos, sin embargo, se menciona en el presente listado, debido a la carga económica que puede representar a largo plazo y aunque su fundamento es razonable y objetivo con respecto a la responsabilidad social que asume una empresa ante sus empleados y la sociedad, es importante tener en cuenta que sin un previo y adecuado estudio, el cual permita planificar dichos compromisos, a largo plazo pueden generar un incremento de costos desfavorable.
- La inflación es un factor que se encuentra directamente afectando el marco normativo y comercial de las compañías, por lo que también requiere una adecuada planeación, con el

fin de evitar contingencias económicas que se encuentran por fuera del alcance y control de las empresas.

- Las tradiciones en las empresas generalmente se materializan en mayores costos, los cuales pueden ser reducidos bajo un enfoque de reingeniería e innovación, rompiendo paradigmas y estando abiertos a nuevos entornos, con el fin de lograr obtener los mismos resultados con menos recursos, o mayores resultados con los mismos recursos. Un ejemplo de ello, es contar con una gran variedad de colaboradores en los equipos de trabajo, con el objetivo de investigar el mercado, puede ser que la cantidad de los mismos perdure en el tiempo más por tradición, que por rentabilidad. Este factor es tal vez el más importante de analizar en un ambiente que pretende optimizar costos, debido a que quienes hacen parte de estos acostumbrados grupos de trabajo comercial, se encuentran habituados a un ambiente que ha tomado fuerza durante un periodo de tiempo y adaptarse a nuevos cambios o labores, genera además de temor, nuevos entornos, capacitación y lograr aproximarse a una actitud positiva frente al cambio.

Según lo anterior, las compañías incrementan sus costos, entre muchos otros factores, debido a razones que no son identificables en el corto plazo y consecuentemente reducen la rentabilidad de la compañía. Sin embargo es importante señalar la “desmotivación” actual que enfrentan las empresas, para tomar medidas durante un largo tiempo, enfrentándose al día a día, sin la adecuada planificación de las diferentes contingencias que se puedan presentar y asumiendo las consecuencias que lo anterior puede generar.

Según Bragg (2010), el proceso de reducción de costos, es posible lograrlo, pues se encuentra en su gran mayoría, dentro del control de la compañía. Consiste pues en determinar un área objetiva dentro de la organización e implementar las nuevas medidas que llevarán a un resultado de menores costos.

El factor tiempo como un recurso fundamental en el proceso productivo

Un aspecto que da inicio a nuestro análisis, se ubica dentro del Cuadro de Mando Integral², específicamente en la perspectiva de los procesos internos, la cadena de valor se divide en tres aspectos: Innovación, servicios operativos y servicios posventa. El objetivo que hoy en día direcciona el actuar del proceso productivo al interior de las empresas, es la calidad del producto, por lo que dentro de este modelo se manejan diferentes indicadores que configuran la viabilidad de dicho objetivo, entre ellos están los indicadores de la *duración del proceso* que tiene como finalidad (...) reducir costos de fabricación y almacenaje de mercancía para atender las necesidades del cliente rápidamente. El objetivo de reducir los ciclos de fabricación se ha convertido en una actividad crítica del proceso interno. El ciclo o los tiempos de producción pueden medirse de

²Modelo “**Cuadro de Mando Integral**” (CMI-balancedScorecard), organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas:

- La financiera.
- La del cliente.
- La de los procesos internos.
- La innovación y formación.

El nombre refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

muchas formas distintas, dependiendo del proceso particular que se desea modificar u optimizar, en todo caso, la definición más amplia, iniciará el ciclo con la recepción de un pedido del cliente y finalizará cuando el cliente haya recibido el pedido. (Kaplan, 1.997, citado por González J, 2.006. Pág. 26)

En este sentido, bajo la metodología de gestión del cuadro de mando integral, reducir costos de fabricación y tiempos de fabricación de los productos mediante diferentes alternativas, se convierte en una estrategia de optimización de recursos. Sin embargo, es importante asumir esta estrategia con el mayor grado de sensibilidad para evitar los efectos negativos antes mencionados, así pues, cuando hablamos de reducción en el tiempo de los procesos productivos, concretamente nos enfocamos en la optimización y eficiencia que como unidades independientes tengan la capacidad de alcanzar el objetivo de la optimización de los recursos, bajo las políticas de producción establecidas, entendiendo que no se hace una reducción con ineficiencias en las labores o causando situaciones de dispersión por alcanzar los tiempos estimados; para ello se podría optar por capacitaciones al personal o automatizaciones en los procesos que permitan agilidad en los mismos, pero sin dejar de lado el factor humano y su fundamental importancia dentro de la producción.

Apoyados sobre las estrategias ofrecidas por la empresa Kronos³, la cual plantea que el activo principal y estratégico dentro de la empresa es la fuerza de trabajo, resalta que al controlar los costos laborales por medio de reducciones en los horarios excesivos y eliminación de procesos manuales, susceptibles a errores, se pueden mejorar los márgenes operativos y los indicadores de eficiencia. (2.011)

Aunado a ello, esta organización afirma que el incumplimiento de la entrega, puede generar errores ocasionales, por lo que una solución a ello sería automatizar la gestión del tiempo de trabajo, la asistencia y en consecuencia, darle cumplimiento a los aspectos legales. “*La automatización completa ayuda a reducir la realización de trabajos durante el tiempo no autorizado y asegura la toma de los descansos, conforme a lo exigido por la ley*” (2.011, Pág.03). Así, Kronos recomienda además, que se debe tener una política de elección de los mejores empleados y mejorar la productividad laboral por medio de turnos de trabajo optimizados; en consecuencia al momento de darle un adecuado uso a los recursos dentro de una empresa, se puede dar normal continuidad a los procesos productivos, adicionando mayores estrategias y sin afectar la calidad del producto final. Aplicando las anteriores estrategias para lograr costos con menores niveles, se entiende que se da un uso eficiente de los recursos disponibles.

Optimización de costos en la cadena de abastecimiento

La adquisición de materias primas cuenta con varias actividades inherentes a su desarrollo, lo cual implica un proceso amplio que requiere tiempo, pues es necesario que previamente se generen diferentes cotizaciones, aprobaciones y una serie de papeleo. El proceso de adquisiciones trae asociado un significativo costo, que puede ser aminorado a través de la optimización de los procesos, adicionalmente con esta racionalización se obtiene más tiempo disponible, el cual podrá

³ Kronos Inc. proveedor de soluciones para todas las organizaciones de cualquier sector que permiten gestionar de forma eficaz su bien más precioso y estratégico: su personal. Extraído el 08 de febrero de 2013 en http://www.seidor.es/wps/wcm/connect/506d1b004640c714860597ddfdb5893e/Kronos+para+Retail_ES.pdf?MOD=AJP&RES&CACHEID=506d1b004640c714860597ddfdb5893e

ser utilizado por el personal de compras para realizar un análisis más exhaustivo de los costos asociados al proceso de adquisición de insumos y materias primas, y de las relaciones que se pueden entablar con los proveedores, buscando en beneficio común, un nivel de costos mínimo que pueda ser mantenido a largo plazo.

Al *reducir* los costos productivos, se puede optar entre otras cosas, por adquirir materias primas e insumos a un bajo precio, pero sin tener en cuenta la calidad de los mismos, realizar contratos laborales con personal no calificado, u optar por eliminar costos fijos que tal vez no están generando ociosidad, sino que por el contrario, son fundamentales en el normal proceso productivo. Son estas y otras, las decisiones que no permiten una adecuada estrategia en el manejo de los recursos productivos y que obstaculizarían el alcance de los objetivos de la organización.

Optimización de Costos en el ciclo de producción: Planeación, estrategia e innovación

Si bien es cierto, las empresas utilizan diversas metodologías para optimizar sus costos dependiendo del tipo de empresa y la necesidad que se genere en la marcha de la misma. Se trata pues de minimizar los costos sin afectar la productividad y la calidad, aplicando mejores estrategias en el manejo del inventario, desde la compra misma de la materia prima hasta la entrega del producto final al igual que la tercerización de algunos conceptos. Todo este arduo trabajo es implementado para el logro de los objetivos planteados en la administración, y de esta manera alcanzar niveles óptimos de producción con menores costos, lo cual contribuye a que la empresa sea más competitiva en el mercado, “produciendo más con menos costos”. Utilizando en un cien por ciento los recursos con los que cuenta la compañía, en cooperación con cada uno de los sujetos que hacen parte del crecimiento de la organización, desde el operario hasta aquella persona que ocupe el más alto rango en la administración, pues todos son partícipes en este proceso integral.

Continuando nuestro análisis sobre las estrategias en la optimización de costos, Augusto Hilario Bulux Morales, aspirando al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en su trabajo de grado, afirma que:

Los tiempos muertos son considerados como el factor principal de la falta de productividad en esta área, pero este suceso no se genera por sí solo, puesto que es consecuencia de una serie de pequeños factores que de alguna manera contribuyen en la generación de dichos paros. (2.007, pág. 15).

Es necesario entonces, establecer un manejo adecuado de las materias primas en bodega, que permitan la permanencia de la mercancía en buen estado y reduzcan las posibles dificultades en el proceso por ineficiencias en el manejo y/o almacenamiento de la misma. Dado lo anterior es fundamental llevar a cabo, diferentes actividades que conlleven a obtener niveles de producción prósperos y sin alteraciones que ocasionen costos innecesarios. De ahí que es fundamental verificar aspectos como fechas de obsolescencia, realizar mantenimientos preventivos a la planta para evitar riesgos de pérdida de la producción, mantener permanente actualización sobre la información de compras de materias primas, desde el momento de la recepción verificar el estado de la misma (en cuanto a calidad, cantidad, diseño, etc.), para que en el proceso productivo, no se incurra en tiempos muertos por falta de materiales o errores en la fabricación por inexactitudes en las especificaciones,

pues la productividad de la planta se encuentra dependiente de factores como el tiempo, insumos, recursos y cantidad producida.

Según un estudio de la firma consultora Deloitte, las empresas deberían enfocarse en operar bajo un modelo de gestión estratégica, procurando siempre obtener un *modus operandi* más efectivo, adaptado a las condiciones de un mercado cambiante. Es por ello, que brinda algunas estrategias para orientar a las empresas en el diseño de un programa de Optimización de costos eficiente, el cual debe estar guiado bajo la disciplina operativa, visión y metodología. Entre ellas señala:

- Simplificación en los procesos, buscando oportunidades de cambio con el objetivo de reducir la complejidad, estandarizando los procesos de negocio y eliminando actividades redundantes.
- Racionalización de la Infraestructura, enfocarse en las tecnologías de la Información, en proyectos y plataformas que viabilicen una organización más ligera en la carga económica frente a los costos asumidos.
- Rediseño de modelos de negocio, cambiar la metodología de la organización, hacia un modelo de negocio Costo-eficiente. (Revista Dinero, 2009).

Actualmente, un tema que ha generado relevancia entre las organizaciones de un mismo sector, es el de lograr una optimización en inventarios entre ellas, con el fin de que se genere una colaboración e interrelación entre las empresas que se vean involucradas en el proceso de producción de un producto o la prestación de un servicio. Se trata pues de la llamada “cadena de suministro”, que consiste en que un grupo de empresas individuales establecen entre ellas mismas relaciones de colaboración, dada la misma necesidad de atender y satisfacer a tiempo las necesidades que los clientes demandan de manera continua. Esta estrategia, de trabajar conjuntamente, da la posibilidad de estudiar la optimización de inventarios conjuntos suministrador-comprador y obtener mayores ventajas en el mismo. Un caso especial en el que se evidencia la necesidad de trabajar bajo esta estrategia de gestión, es cuando se opera bajo la modalidad de “*Justo a Tiempo*”, pues sólo una de las partes es la beneficiada, el comprador, donde se evidencian bajos costos en mantener el inventario, pues se reciben envíos pequeños y frecuentes. Pero este requerimiento puede incrementar los costos del suministrador, por lo que resulta conveniente una relación colaboradora.

Según el profesor Luis Guillermo Álvarez (Comunicación personal, 02 Febrero, 2013) una estrategia vital para lograr una apropiada optimización de costos, consiste en manejar políticas de inventario con una alta rotación. Según él, anteriormente hacer modificaciones en las especificaciones de un producto, tomaba mucho tiempo y se manejaban volúmenes altos de producción, lo cual generaba costos innecesarios de almacenaje, obsolescencia y/o daños en la mercancía. Hoy en día, se debe satisfacer la demanda inmediata, haciendo que los inventarios roten con mayor velocidad y por tanto los costos de inventario sean mucho menores. De acuerdo con ello, para mantener una adecuada política de rotación de inventarios, se debe tener un adecuado presupuesto en el nivel de ventas promedio que la empresa establezca, contar con un modelo de producción que permita establecer las cantidades a producir con adecuados márgenes de seguridad, capacidad de producción y almacenamiento adaptados a los volúmenes necesarios, así, de igual forma, proveedores que sean flexibles ante cambios en los niveles de compras y adaptables a condiciones inesperadas propias de cualquier mercado.

Adicional a los factores del costo de producción, existen los “*microcostos: son los costos de poco monto, gran cantidad y no justifican la apertura de un registro contable individual, forman parte de los costos y gastos generales de la empresa*”, (Artigas y Zayun, Pág. 32) los cuales no cuentan con políticas establecidas de administración, debido a su difícil control y seguimiento. Aspectos como éste, dan a entender que no sólo se puede enfocar el análisis para aquellos costos que son de fácil identificación, sino que hay que entrar a estudiar, aquellos que son de pequeña cuantía pero que por la cantidad de veces en las que se incurre, pueden generar un impacto sólido a la estabilidad de la compañía, si se les deja de lado y no se controlan.

Toma real importancia igualmente, el mantenimiento preventivo que se le debe realizar a las máquinas para su buen funcionamiento y con el cual las empresas pueden lograr un mejor desempeño y disminución de costos, evitando así la obsolescencia acelerada de la maquinaria y tiempos muertos en la producción. De acuerdo a Emerson Process Management (2003), se derivan 4 tipos de mantenimiento de los activos:

- Mantenimiento Reactivo: En el cual el activo es reemplazado o reparado sólo si falla, teniendo en cuenta que la falla no implique consecuencias importantes en la producción.
- Mantenimiento Preventivo: se realiza en la máquina si las consecuencias de una falla generan un alto impacto negativo en la producción y se basa en el tiempo, es decir que periódicamente se efectúa el mantenimiento.
- Mantenimiento Predictivo: se basa en el uso y desgaste del activo, identificando cuál es el mejor momento para ejecutarlo.
- Mantenimiento Proactivo: se realiza si el mantenimiento trae disminución de costos o aumentos en la producción que generen ganancias cuando el activo se encuentra en buen estado.

Cuando se implementa en los activos una adecuada combinación de estas clases de mantenimiento, se pueden optimizar los procesos, puesto que se evita incurrir en costos innecesarios ya sea por mantenimientos excesivos no útiles o por fallas en la maquinaria, derivadas del inadecuado uso. Este es pues un manejo eficiente que se le puede brindar a maquinaria, para contribuir a la generación de valor y al crecimiento de la misma.

De otro lado, es fundamental en el devenir de las organizaciones, establecer una planeación de la producción, de la mano de las condiciones del mercado, que permitan determinar las nuevas especificaciones del cliente. Por tal motivo, es vital en un proceso de optimización de recursos, ir acompañado de los estudios y recomendaciones proporcionados por los departamentos de mercadeo o comerciales, que se encuentran a la vanguardia sobre el estado de la competencia, las exigencias cambiantes de los clientes, mejora continua de los productos que de manera indirecta se redirecciona al interior de la compañía para mejorar los procesos de la misma, y los demás fenómenos estructurales que garantizan un próspero comportamiento de las ventas en las empresas. Lo anterior, con el fin de consolidar opciones de optimización de recursos, que no se vean reflejadas en una menor satisfacción del cliente, sino por el contrario, que demarquen el camino a seguir dentro de cada política de producción, con el objetivo de lograr calidad y estabilidad en el tiempo.

El recurso humano como elemento fundamental en el camino hacia la eficiencia

Para el sector alimentos, las exigencias del mercado y los cambios habituales en la alimentación por parte de los consumidores, han generado la necesidad de reestructurar sus procesos productivos, con el fin de generar mayor innovación, calidad y confianza en los clientes. Lo cual no es tarea fácil, y con el pasar de los años, los avances tecnológicos y cambios culturales, han generado que la industria de alimentos se vea inmersa en un proceso de reingeniería, donde se determine un cambio radical al interior de las empresas, que permita satisfacer las necesidades de un mercado aún más exigente y expectante a nuevos productos que logren cumplir las condiciones del mismo. Es por ello que en términos productivos, las empresas deben estar a la vanguardia de métodos y estrategias que dinamicen y mejoren constantemente su producción, para obtener como resultado, productos de máxima calidad, con procesos internos eficaces y que generen menores costos.

Jam Carlos Vera, Especialista en Costos y ponente del X Congreso Internacional de Costos, realizado en la Ciudad de Lyon (Francia, 2007), destaca que para la optimización de costos es necesario enfocar el sistema productivo a una escala mayor, para lo cual es necesario salirse del esquema de realizar planeaciones y presupuestos exclusivamente a la materia prima e insumos necesarios dentro del proceso, pues es el momento de que la Administración proceda a realizar análisis de eficiencia y calificación a la Mano de Obra, así como también enfocarse en el aspecto Humano al interior de la planta productiva, pues son los empleados quienes en final término serán los que le den un adecuado o desmesurado uso a los recursos y optimicen el proceso productivo. Es por ello que, bajo las estrategias ofrecidas por Emerson Process Management S.A.,(2.013) compañía especializada en ofrecer soluciones para el control y automatización de procesos, quien en su artículo “Estrategias de mantenimiento y prácticas de trabajo para reducir los costos”, resalta la necesidad de determinar un plan de producción basado en las técnicas laborales especializadas, que darán al proceso productivo un alto nivel de optimización y eficiencia permitiendo retroalimentar las capacidades obtenidas y especializadas por cada empleado que interviene en la producción. Es así como se habla de equipos de trabajo que permitan ser íntegros en sus conocimientos y con sus habilidades complementar su trabajo y conformar un grupo que esté en capacidad de desarrollar sus labores, evitando además riesgos operativos, pues los mismos colaboradores proporcionarán el mantenimiento de las máquinas utilizadas y el adecuado uso de las mismas.

Es necesario plantear los siguientes elementos fundamentales en un proceso de optimización de costos, enfocado en los empleados:



Ilustración 1: Optimización de costos en la Mano de Obra (Elaboración propia).

Con el fin de desarrollar un plan de optimización de costos enfocado en la mano de obra, es necesario tener en cuenta que las personas, requieren de manera constante especializar sus conocimientos por medio de las capacitaciones, preparación teórico-práctica y desarrollo de cursos que permitan formar un empleado integral no sólo en sus prácticas laborales, sino en conocimientos relacionados con el sector económico, brindando una visión más amplia frente a las actividades que desarrollan y finalmente su efecto en el mercado. Es por ello que periódicamente se debe realizar un análisis las aptitudes de cada empleado, el aporte que le puede brindar a cada grupo de trabajo, determinar posibles reubicaciones con el fin de generar mayor conocimiento de las actividades desarrolladas al interior del proceso productivo, y como última alternativa, desarrollar programas de reentrenamiento que permitan disponer de un empleado más capacitado, íntegro y especializado en sus labores, bajo técnicas que se orienten a la innovación y eficiencia, enfocadas en la optimización de los recursos como fin último de la filosofía en la producción.

Al mismo tiempo Francisco Mozo y Pilar Pérez (2001) coinciden que la buena gestión del recurso humano puede traer grandes beneficios para las empresas afirmando que:

En particular, se presta una especial atención a aquellas áreas que posibiliten la creación de un capital humano susceptible de crear ventajas competitivas sostenidas para la empresa, tratando de promover las características que confieren al recurso humano el calificativo de estratégico (Pág. 5)

Por lo que se hace necesario tener una cultura organizacional que permita el involucramiento de todos los factores que intervienen en la empresa, conservar las fortalezas originadas en el recurso humano y trabajar sobre los aspectos a mejorar, buscando corregir las actividades que causan retrasos en los procesos, trabajando en la prevención de futuros errores. Es recomendable implementar alternativas que ofrezcan a las empresas oportunidades de crecer “(...) *la prolongación en el tiempo del proceso de desarrollo profesional, puede generar unas cualidades únicas y distintivas difícilmente imitables por otras empresas que se verían obligadas a incurrir en deseconomías por compresión del tiempo*” (Wright, 1994 citado en Mozo, 2001).

Se puede observar entonces, que el recurso humano toma bastante importancia en el momento de iniciar un proceso de optimización de costos, así el personal debe contar con la capacidad suficiente para responder a los requerimientos que el entorno económico exige y para lograrlo debe contar con factores como la formación y conocimiento de sus quehaceres. Sin embargo al elegir una estrategia

para la obtención de resultados satisfactorios en la racionalización de recursos, *“se espera que menos personal que trabaje menos horas opere y mantenga más equipo a bajo costo. Al mismo tiempo también se espera que mantenga un rendimiento más alto, más disponibilidad y más ganancias con activos que se hacen viejos”* (Emerson Process Management, 2003). Son este tipo de decisiones las que, se cree, pueden llevar a una organización a mejorar su rentabilidad, sin embargo, coexiste un riesgo frente a la calidad de los productos y el nivel de operación, sacrificando factores vitales en los procesos productivos.

La mano de obra se encuentra en un proceso de transición hacia la tecnología, sin embargo, automatizar una planta productiva, implica incurrir en altos niveles de costos, que no todas las empresas pueden asumir. Así, el factor humano continúa siendo esencial en la producción, permitiendo entre otras ventajas, verificar que los productos cumplan las especificaciones planeadas y garantizar el buen funcionamiento de la maquinaria.

Enfrentarse a un ambiente de renovación es un proceso complejo, dada la resistencia al cambio que puede originarse en los empleados. Existen personas que se reusan a asumir un proceso de éstos en sus labores, lo cual dificulta cualquier iniciativa de cambio, pues adoptar nuevas actividades, en un ambiente costumbrista y en el cual el sujeto se encuentra especializado, genera inseguridades y una actitud prevenida al error, estableciendo una barrera frente a la aplicación de nuevas técnicas y metodologías. Por ello es importante el acompañamiento de los directivos en cada departamento de la organización, resaltando a los colaboradores los beneficios que un cambio bien planeado puede traer consigo, para lograr así la consecución de las metas fijadas (Tigani, 2001). Cabe señalar entonces que *“el individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado”* (Chiavenato, 1999)

La mano de obra es uno de los factores más costosos que asume una compañía, siendo indispensable para el buen funcionamiento de la misma. Los resultados son más notables cuando los empleados cuentan con reconocimiento por parte de sus compañeros y superiores, y con incentivos ya sean económicos o personales. Una empresa puede, ofrecer a sus empleados diferentes beneficios, los cuales deben ser asumidos por ellos, en una proporción, siendo deducidos de su nómina, como son los seguros de vida complementarios, las deducciones por contribuciones y préstamos, entre otros; ahora bien, si la empresa cuenta con una alta cantidad de empleados y de ellos se generan diferentes tipos de deducción, para el personal de recursos humanos suele ser bastante complejo procesar dicha información, pues la dinámica de permanencia en los empleados es variable, presentándose cambios constantes ya sea por el retiro de un empleado, los diferentes precios de los seguros u otro tipo de beneficio que ofrecen, generando la necesidad de actualización de la información. Como mayor es el tiempo empleado para administrar la nómina, mayores son los costos que tendrá que asumir la empresa. Sin embargo, se presentan diferentes decisiones para enfrentar esta situación, una de ellas es crear un paquete de beneficios para todos los empleados, lo cual solo implicaría hacer un tipo de deducción del mismo importe o valor para todos, y así tener la facilidad de administrar el proceso, dado a que se consolidan todas las deducciones en una sola, otra alternativa es eliminar ciertos tipos de beneficios que sean “extravagantes”. De esta manera se disminuye la carga para el personal de recursos humanos, pues ya sería menos el tiempo que se tendría que dedicar para la administración de las deducciones de nómina.

Sector alimentos: Situación actual y aspectos venideros

Dentro de la caracterización de los nuevos enfoques que se han tornado en el desarrollo del sector alimentos, se puede ver que, de acuerdo con la Mesa Sectorial del Procesamiento de Alimentos, reunida en el año 2007, la presencia en el mercado de nuevas tendencias, producto de la innovación en los últimos años, ha enfocado la tecnología de alimentos, en lograr productos cada vez más ceñidos a las nuevas tendencias estructurales que demarcan las condiciones de un mercado cada vez más exigente, con menos tiempo disponible para adquirir, preparar y consumir alimentos, con núcleos familiares cada vez más pequeños, interesados en la salud, la apariencia física y el medio ambiente. Es por ello que se observan hoy, productos dispuestos a satisfacer las demandas de regímenes especiales, bajos en calorías, en grasas, en azúcar, en colesterol, para que el consumidor final, deportista, personas de la tercera edad, adolescentes, etc., vislumbren en los alimentos, una nueva perspectiva de desarrollo personal y social. Por tal motivo, es común obtener en el mercado productos de larga duración, congelados, desarrollados para microondas, cereales integrales, enlatados, etc. (Pág. 71).

En Colombia, el sector alimentos atraviesa una situación en la que la entrada de los precios bajos de algunos insumos y productos por la reducción de aranceles, que conlleva los Tratados de Libre Comercio, se puede concretar en una amenaza al sector si no se establece una adecuada gestión de publicidad, calidad y estructura de costos. Sin embargo, los TLC's son también una oportunidad para que las nuevas alianzas establecidas entre las empresas colombianas y las extranjeras, permitan el reconocimiento de valor que existe en el manejo de todas las particularidades operativas y de producción oriundas de Colombia, como lo son sus matices regionales y la complejidad logística, entre otros aspectos. Por lo anterior es evidente la necesaria actuación de las empresas del sector alimentos por estar a la vanguardia en estrategias para obtener productos de calidad, competitivos, y que le generen valor a la organización, para lo cual es necesario que a nivel interno, el desarrollo de sus operaciones se desenvuelva en un ambiente de eficiencia, productividad y adaptación.

Si bien es cierto, todos los sectores de la economía llevan a sus espaldas esta problemática, el sector alimentos presenta además una serie de cambios a nivel demográfico que determinan una nueva estructuración en la calidad y contenido de sus productos, asociados a un estilo de vida más saludable, lo que hace que el mercado opte por elegir productos que conlleven al cuidado de la salud o prevención de enfermedades, entre otras expectativas alimenticias, por lo que las empresas de dicho sector deben explorar nuevas estrategias que permitan captar el mercado; derivado de ello, es fundamental que sus procesos productivos estén eficientemente establecidos, llevando a cabo estudios que permitan establecer alternativas para la racionalización de los recursos a lo largo de todo el proceso de transformación y de este modo, lograr que su sostenimiento en el mercado sea congruente con las necesidades del mismo. Por lo tanto, dada la complejidad evidenciada en dicho sector y la falta de controles sobre un uso adecuado de los recursos productivos y aprovechamiento al máximo de los mismos, generará pérdidas en el tiempo, lo que va ligado a la coordinación de las labores, de los recursos, de la energía, entre otros, que si bien se pueden controlar, es de resaltar que la falta de control de los mismos, puede generar desviaciones en los objetivos a cumplir.

Dentro de las empresas de este sector, se encuentran ciertos aspectos a analizar para determinar la planeación de la producción, dada la condición de ser productos perecederos, que dependen indispensablemente de su buen estado para ser adquiridos por los consumidores finales. Es por ello, que se deben realizar estudios que permitan determinar qué tan importante dentro de los costos asumidos por la compañía, son los productos devueltos por los clientes, a causa de la obsolescencia o mal estado de los mismos. Esto con el fin de encontrar opciones de mercadeo, que permitan que dichos productos no logren niveles altos que afecten los ingresos brutos de la compañía, sino que por el contrario, bajo negociaciones con los clientes, con factores como precio, cantidad, y facilidad en la adquisición, se logre que las devoluciones se disminuyan y el cliente consuma los productos sin afectar su salud ni expectativas. Es así, como comúnmente, se puede ver en el mercado, tiendas de distribución de productos con fechas de vencimiento próximas a cumplirse, pero a muy bajo precio, los clientes conocen las condiciones del producto, como también el buen estado del mismo, por lo que lo adquiere bajo la premisa de consumirlo en pocos días. Esta y muchas otras alternativas, pueden ser una solución a la problemática de las empresas de alimentos, con respecto a las exigencias frente a las fechas de vencimiento de los productos, que en los almacenes de cadena, exigen con estricta determinación.

Este tipo de estrategias se pueden encontrar en los sistemas de costos, los cuales son utilizados en las organizaciones dependiendo de las necesidades que presentan, de esta manera generan información para uso interno y externo, sobre un producto o actividad específica. La contabilidad de costos no está sujeta a ningún tipo de normatividad, por el mismo hecho de que es una determinación netamente administrativa. Sin embargo, para la aplicación del mismo deberá estar condicionada a lo que el código de comercio enuncia en cuanto a la clasificación de las empresas, pues según su actividad económica dependerá el manejo de los costos. En la normatividad internacional se encuentra la NIC 2 de inventarios. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de los costos, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas que se aplicarán para atribuir costos a los inventarios.

En este sentido, encontramos que no se necesita de un modelo de costos específico y completo o tener políticas rígidas en el manejo de la producción, para entender que se pueden tomar aspectos de cada metodología o herramienta de gestión que se convierta en un cúmulo de estrategias que no limiten la forma o metodología de valoración de costos, sino que a manera de gestión, permitan la optimización de los mismos y así al conocer el proceso productivo, el lugar donde se desarrolla, entender su sistema y controlar adecuadamente todos los recursos propios de la producción, son en final término la estrategia fundamental en una optimización de costos. Teniendo en cuenta que para lo mismo, se debe tener un adecuado sistema de auditoría y control interno eficaces, que permitan mantener la integridad y existencia de los recursos allí ubicados, sin dejar de lado la importancia primordial que toma la actitud de las personas que participan en el desarrollo de la producción y de quienes direccionan y planean la misma, pues todos son parte de un conjunto que va hacia un mismo objetivo. De igual forma es vital para un proceso de optimización de recursos, contar con la flexibilidad suficiente frente a cambios inesperados y de esta forma el proceso de adaptación pueda llevarse sin ningún inconveniente.

Son estas y muchas más, las estrategias de optimización de costos que se pueden mencionar, sin embargo, es nuestro deber, hacer énfasis en que aunque nuestro objetivo sea mencionar las principales estrategias de optimización de recursos, no pretendemos que esta lectura se convierta en una labor agotadora para el lector y por lo mismo sonar aparentemente repetitivos. Por lo anterior, se hace enfático y concurrente el factor de la planeación estratégica en el marco de la cadena productiva dentro de las empresas, dada su importancia trascendental al momento de determinar y proyectar los costos y gastos inherentes al desarrollo de la operación en la compañía, con el objetivo fundamental de evitar en lo posible eventos inesperados que generen mayores costos, o situaciones de bajo control interno, frente al manejo óptimo y eficiente de los recursos propios de la producción (Sánchez & Morón).

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El trabajo se realizó bajo el tipo de Investigación Descriptiva, debido al enfoque cualitativo que delimita el análisis resultante concerniente al tema de costos, el cual da pie a la necesidad de identificar las principales estrategias de optimización de recursos que utilizan las empresas del sector alimentos de la Ciudad de Medellín.

Las empresas que fueron partícipes en el proceso investigativo son International Meal Company, principal cadena multimarca de restaurantes de comida casual de Brasil y actualmente en proceso de posicionamiento en Colombia, con su marca *J&C Delicias*; Solla, Fabricante de alimentos para animales domésticos y de producción agrícola; y por último se encuentran las empresas que pertenecen al Grupo Nutresa, entre ellas: Compañía Nacional de Chocolates S.A.S, Industria de Alimentos Zenú S.A.S., Compañía de Galletas Noel S.A.S., Productos Alimenticios Doria S.A.S., Industria Colombiana de Café S.A.S., Helados Bon, entre otros.

Las principales fuentes y bases de datos consultadas se consolidan en revistas científicas de tipo virtual, bases de datos de la Universidad de Antioquia, Universidad Nacional de Colombia y material resultante de Congresos Interamericanos e internacionales.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con el fin de contrastar la situación actual de las empresas más representativas del sector alimentos de la Ciudad de Medellín, en cuanto a su gestión de costos y las metodologías aplicadas para optimizar los mismos, el grupo de investigación realizó un trabajo de campo que le permitió observar elementos de análisis fundamentales para proceder con la validación teórica hallada.

El primer elemento que se decide analizar se basa en identificar si en las empresas de la muestra, se manejan políticas de optimización de costos, para lo cual se encuentra que efectivamente todas las empresas utilizadas en este análisis, cuentan con estrategias para optimizar recursos.

Dentro del análisis se logra identificar que la importancia dada al manejo de los costos, determina el devenir de una producción sana, reflejada en productos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes. Como lo sostiene Deloitte, las empresas se deben enfocar en un modelo de Gestión Estratégica, que permita garantizar una adecuada planeación desde el momento de determinar el pedido de las materias primas, hasta la consolidación de los productos terminados.



Ilustración 2: Gestión Estratégica (Elaboración propia)

Con base en las respuestas ofrecidas por las empresas de la muestra, es conveniente profundizar acerca de la metodología “*Mantenimiento productivo total*” TPM, por sus siglas en inglés. Se inicia en Japón bajo los esfuerzos del Instituto Japonés de Mantenimiento de Plantas, cuyo objetivo se centra en disminuir pérdidas asociadas con paros en la producción, calidad y costos.



Ilustración 3: TPM “*Mantenimiento productivo total*” (Elaboración propia).

Consiste en generar grupos de trabajo “autosuficientes”, es decir, que sean los mismos empleados quienes generen los mantenimientos preventivos a la maquinaria, realicen control de calidad a los productos, y consoliden tareas específicas dentro del proceso productivo. Así como lo señala Emerson Process Management en la clasificación de los tipos de Mantenimiento, expuesta anteriormente. Esta filosofía, aplicada en el 70% de las empresas estudiadas, ha generado expectativas de mayor eficiencia en la producción, prevención de pérdidas por averías y fallas en la maquinaria que tengan como consecuencia paros en la cadena productiva; adicionalmente, fomenta el incremento del capital intelectual de los empleados, debido al conocimiento adquirido y apropiación de los procesos asignados en su grupo de trabajo. Con base en lo anterior, se identifica una ventaja competitiva a nivel de mercado, debido al íntegro conjunto de capacidades y beneficios que se adquieren aplicando esta filosofía, generando así mayor control a los productos y agilidad en la producción, sin causar defectos a la calidad de los mismos.

Un aspecto fundamental que demarca el objetivo de las empresas en optimizar sus costos, y que genera mayor interés a nivel de análisis, es la determinación de políticas de estandarización de sus procesos productivos, con el fin de minimizar los tiempos muertos y generar mayor productividad en los empleados. Así encontramos que dentro de las empresas analizadas, se aplica una política centralizada a las especificaciones de las líneas productivas, con el fin de que éstas cumplan con las condiciones requeridas y no se generen fallas y pérdidas en la elaboración de los productos. Se genera pues, una cultura de uniformidad y documentación de procesos, garantizando que las recetas aplicadas a cada producto, cumplen con las condiciones necesarias para lograr la satisfacción final del cliente, sin ocasión de mayores desechos, residuos y pérdidas en la producción.

Cadena de abastecimiento: Análisis y controles

Frente a la planeación en el proceso de adquisición de materias primas, se observa una evidente fortaleza en la gran mayoría de las empresas estudiadas, debido al cambio de modelo en sus procesos de compras, gracias a la asesoría ofrecida por Mackenzie Investments, firma de gestión de inversiones, enfocada en generar un ahorro en dos puntos del EBITDA. Se logra así, tener acceso a Bases de Datos, donde es posible consultar los precios de los productos del mercado a nivel mundial, con el fin de realizar análisis marginales, para determinar la posibilidad de importación o proceder con la adquisición en el mercado colombiano. En este sentido, se genera una diversidad de situaciones debido a la regulación de algunos commodities que se requieren para la producción, el trigo logra ser importado para la producción de galletas principalmente, el pollo de igual forma se importa de Estados Unidos, sin embargo el cacao, por su restricción económica, debe adquirirse en Colombia con el fin de incentivar la agricultura colombiana, lo que requiere comprar toda una cosecha completa, debido a que es necesario prevenir desabastecimientos en la producción, a causa de incrementos en el precio del cacao en el mercado internacional, pues los “oportunistas” del mercado entrarían al país a exportar el grano; es decir, se adquiere toda la cosecha bajo supuestos de mercado. Sin embargo, es necesario hacer énfasis en los controles establecidos al momento de la recepción del cacao, verificando por ejemplo, aspectos como la humedad del producto y la calidad de acidez del mismo.

Adicionalmente, se generan estudios para determinar si es oportuno incursionar en mercados extranjeros y lograr mejores costos de adquisición de las materias primas, como se logró en el 70% de las empresas analizadas, con la alternativa de importar el empaque de los productos, la cual se realiza principalmente en los mercados Peruano y Chileno, a muy bajo costo y buena calidad en el material del empaque. Otro aspecto fundamental observado, es el proceso de elección de los cárnicos. Los Bovinos por ejemplo, se adquieren en la Feria de Ganado de Medellín, a la cual asiste personal capacitado de la empresa, con el fin de elegir los animales según las políticas establecidas en la producción. Los cerdos, por su parte, bajo un contrato de Cuentas en Participación con los agricultores, tienen un proceso de levante y engorde, supervisado directamente por la empresa, ya que éstos son de una raza especial, y requieren una alimentación determinada. Frente a los productos lácteos, se tienen protocolos estrictamente analizados, para establecer a cuál proveedor se le compra.

La determinación de si una materia prima puede ser reemplazada por otra, sin generar defectos en la calidad del producto, es una labor de tiempo completo, que bajo condiciones de mercado abierto, favorecen la eficiencia y niveles de costos incurridos en la producción. Este proceso, lo llevan a cabo las empresas entrevistadas, como fin último de lograr una producción menos costosa y con niveles altos de calidad.

Planeación de la demanda y producción: Condiciones del mercado

En la muestra, se logra identificar un exhaustivo estudio realizado al proceso de adquisiciones, el cual consiste en determinar bajo el comité de abastecimiento, una planificación de la demanda, donde se evalúan previamente las cantidades a consumir. Se determina además, un cálculo de los

futuros precios que pueden tomar las materias primas, para optar por comprar cantidades adicionales, en el caso de un posible incremento de los mismos.

Adicionalmente, se generan estudios de traslados o aperturas de plantas, donde se presente mayor demanda de un producto, con el fin de evitar costos de transporte y agilizar la solución de cualquier inconveniente ocasionado en la producción.

En la Industria de alimentos, es favorable la planeación de la demanda, ya que logra generar diferentes líneas de productos que se identifican por sus particularidades, así, por ejemplo, se encuentra que en una de las empresas del caso, producen una marca de productos cuyas características es carne “picante”, la cual es consumida principalmente en la zona costera del país. Mientras que los demás productos, son consumidos en su gran mayoría en Antioquia y el Valle, logrando altos niveles de optimización en la producción.

En otra de las empresas analizadas, enfocada en la producción del chocolate, planea la misma, en un marco de demanda regionalizada, es decir, según sus estudios, la producción de chocolate se ve segmentada en las preferencias de dos regiones del mercado nacional. El chocolate amargo es consumido principalmente por el occidente del país, y el azúcar con cacao o chocolate dulce, lo prefieren en el Oriente. Así se evitan costos de obsolescencia o devolución de los productos, debido a los excesos en la oferta, dado el factor temporal frente a las fechas de vencimiento de los mismos.

Optimización de costos en la producción

En general se encuentra un factor común dentro del foco racionalizador de costos a nivel de la producción de las empresas de la muestra. Para todas, la eficiencia operativa constituye el factor principal de una producción menos costosa y eficaz. Un ejemplo de ello, se puede evidenciar en estas empresas, en donde a nivel interno se consolidan plantas de energía privadas, con el fin de obtener costos más bajos por este concepto; adicionalmente en la gran mayoría de las empresas analizadas, la planta productiva cuenta con maquinaria que opera a Gas natural, lo que implica consecuentemente un menor nivel de costos importante dentro de la operación. Es necesario de igual forma mencionar las políticas verdes que caracterizan la producción de las empresas de la muestra, como el mantenimiento de lagunas de oxidación, que es un proceso de retroalimentación, las cuales disminuyen los costos de agua utilizada, pues se utiliza este recurso por canales recolectores del Río Medellín, se purifica, utiliza y se devuelve al Río.

La automatización de los procesos, como lo menciona Kronos Inc. Proveedor de soluciones empresariales, genera mayor eficiencia y efectividad en la producción, lo que garantiza un oportuno cumplimiento en los tiempos de entrega y adecuados ambientes laborales. Lo anterior se ve reflejado en plantas productivas tecnológicamente estructuradas, que permitan optimizar los turnos de trabajo y garantizar una producción acorde a las especificaciones de los clientes.

Dentro de las plantas operativas se encuentra un área de calidad, quien garantiza que la producción se esté desarrollando de una manera adecuada, evitando así reprocesos o pérdidas futuras de productos, cumpliendo las condiciones de salubridad requeridas en este sector. Adicionalmente, con el fin de evitar pérdidas en los productos terminados, el área de calidad, debe además, garantizar

que los alimentos que se devuelven a la compañía por diferentes motivos como imperfecciones en empaquetamiento y daños del producto por temperatura o transporte, se deben clasificar en dos grupos: aquellos que serán reprocesados y los que saldrán de la línea comercial, ya sea por incineración, o mediante un proceso alternativo de desecho sanitario. Un ejemplo de ello, se puede observar en una de las empresas de la muestra, dedicada a la producción de alimentos para animales, donde se realizan estudios que permiten determinar si un producto devuelto puede adicionarse a una línea productiva específica, considerando las características del alimento, con el objetivo de ser reprocesado.

Con base en lo analizado por el Profesor Luis Guillermo Álvarez, los inventarios de alta rotación, deben ser previamente controlados, por tanto es necesario establecer políticas de producción que se adapten a las condiciones del mercado específico. Es así como en dicha empresa, se centran en la estandarización de la dosificación de las materias primas, ya que es el principal factor del costo en esta compañía, pues se generan importantes pérdidas por fallas en la mezcla o desechos en la maquinaria que ocasionan paros en la producción. La innovación y desarrollo hacen parte fundamental de la mejora continua que se busca en las plantas productivas.

Otros aspectos importantes

Como variables que hacen parte del proceso productivo y finalmente tienen consecuencias a nivel de costos operativos, el grupo de trabajo considera importante, mencionar y analizar otros temas que complementaron las entrevistas realizadas a las empresas de la muestra.

Uno de ellos es el uso de la capacidad instalada, dado el alto impacto que puede generar a la compañía, por factores como depreciación, costos de oportunidad en el uso de los activos, impuestos, entre otros. Se identifica que en el 86% de las empresas estudiadas, se logra determinar que no se le está dando un uso total a las instalaciones de cada empresa, mientras que en contraste con el resto de las compañías de la muestra, en donde se le da un uso completo a las instalaciones, es evidente la debilidad de planeación alternativa a situaciones como éstas, en donde posiblemente por evitar posibles riesgos de no contar con un espacio destinado al almacenamiento de los productos, en caso de una excesiva demanda, incurren en costos que sobrevienen al mantenimiento de bodegas e instalaciones que pueden estar generando costos ocultos, dejando de percibir ingresos adicionales a la compañía.

Dentro del componente de la mano de Obra, fue posible determinar que en todas las empresas se llevan a cabo políticas de pausas activas, con el objetivo de incentivar al empleado a mejorar su disposición frente al trabajo, optimizar su salud y concentración, garantizando un ambiente laboral más liviano y óptimo, sin recargas operativas. Una de las empresas de la muestra, por su parte, determina que no es necesaria la aplicación de estas políticas. A nivel general, se logra observar que la mano de obra, no representa una carga de costos de alto impacto frente al costo total de la producción, por lo que no profundizan en dichos aspectos, sin dejar de lado la primordial importancia que significa el factor humano para la compañía.

Debilidades y retos

Como un aspecto fundamental dentro del análisis presentado a las empresas, se visualizan aspectos por mejorar a nivel interno que permitan un desarrollo productivo materializado finalmente en una producción eficiente e íntegra, que supere las expectativas y fortalezca la competitividad de las empresas. Es así, como se da pie para mencionar aquellos aspectos que se encuentran en un proceso de mejora, debido a las falencias que presentan actualmente las empresas y que de manera directa o indirecta, pueden estar obstaculizando el proceso de mejora continua. Uno de ellos son los excesivos gastos vinculados al empaquetamiento de los productos. En la gran mayoría de las empresas analizadas, se determinan políticas que podrían ser menos costosas para la administración, en empaques llamativos que implican mayores costos, lo cual no es necesario para todas las líneas de productos, ni para todo el portafolio de los mismos.

Igualmente es necesario resaltar aspectos como excesos de costos en el área de Gestión Humana, ya que se pueden estar destinando mayores recursos de los necesariamente requeridos al personal, con el fin de generar sostenibilidad y conservar ambientes favorables de trabajo. Lo preocupante en este caso, serían los excesos en gastos como por ejemplo en el desarrollo de programas para los empleados, los cuales no cuenten con controles de validación en la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Excesivos gastos en repuestos asumidos por las empresas de la muestra, son un ítem importante dentro de este análisis, dado que se destinan grandes sumas de dinero, con el fin de incrementar el inventario de repuestos de maquinarias que en muchos casos, ya no se encuentran funcionando en la compañía, lo cual genera altos niveles de costos de almacenamiento. Por lo anterior, se hace necesario un control permanente a esta variable, permitiendo que la maquinaria cuente con los repuestos necesarios bajo un nivel de equilibrio que no permita pérdidas en la adquisición de los mismos.

Los principales retos que se demarcan en el devenir del sector alimentos, se pueden determinar según el avance de la situación económica actual, con el desarrollo de diferentes tratados de libre comercio que logren precios favorables de los insumos, pactos económicos que fortalezcan las relaciones proveedor-productor, mejoras en los estudios de investigación enfocados a la innovación, comités de negociaciones de la materia prima, estudios objetivos con el fin de minimizar los reprocesos y pérdidas, entre otros.

Una mirada global

A la luz de señalar las principales estrategias de optimización de costos, es necesario consolidar los resultados hallados para proceder con un análisis que permita demarcar el camino por el que avanzan las empresas del sector alimentos, hacia una gestión de optimización de costos, que finalmente se verá reflejada en procesos productivos óptimos y productos que no generen costos ocultos o incrementos marginales, aún con la posibilidad de tener un nivel positivo para la empresa.

Es así, como se identifica que las empresas detalladas en la muestra, poseen una visión estratégica clara, y logran construir modelos de optimización de costos que no sólo dan el resultado de menores

niveles de costos, sino que van en la búsqueda continua de mayor eficiencia operativa y productividad.

Es así, como se denota en algunas de las empresas, la ausencia de pausas activas en los horarios laborales y la omisión de las ventajas que lo anterior puede generar.

De otro lado, es necesario mencionar la inclinación de las empresas analizadas en la muestra, por lograr mayor productividad, determinando condiciones laborales más ágiles, económicas y menos complejas, con el fin de obtener un proceso productivo, eficiente, económico y de calidad. Sin embargo, se resalta la importancia de análisis preoperativos vitales dentro del buen desarrollo y responsabilidad social que demarca la producción de alimentos consumibles, ya que lo anterior, puede llevar a consolidar un producto poco enfocado en nutrientes y vitaminas para el beneficio de los consumidores, haciendo promoción a productos que en últimas generarán condiciones nocivas para la salud y el buen desarrollo de la sociedad.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que permite visualizar las principales estrategias de optimización de recursos en el proceso productivo de las empresas del sector alimentos, y sus principales inclinaciones:



CONCLUSIONES

- Las principales estrategias para optimizar recursos en las empresas del sector Industrial se identifican como aquellas alternativas inclinadas hacia la mejora de la producción, tomando como indicadores de optimización, factores tales que permitan visualizar estándares productivos más rápidos, sostenibles, de calidad y que impliquen menores niveles de costos. Entre ellos se encuentran la medición de unidades terminadas, costo de las materias primas, tiempos muertos y calidad del producto. Las principales estrategias para optimizar recursos en las empresas del sector industrial, oscilan entre:
 - Planeación de la producción
 - Control de la materia prima
 - Estandarización de los procesos
 - Mejora continua
 - Especialización de la mano de obra
 - Planeación integrada de la Demanda
 - Metodología Kaizen
 - Estudio de tiempos muertos
 - Optimización de la mano de obra
 - Mantenimiento a las máquinas
 - Sistemas de Calidad.

- Dentro del sector alimentos, se identificaron estrategias adicionales a las mencionadas anteriormente, tales como optimización del tiempo en los procesos, estandarización de recetas, análisis marginales de las materias primas, especialización de plantas y productos, estudios de proveedores (Aplicación de Tecnologías de Información), filosofía TPM (Mantenimiento Productivo Total), uso del agua del Río Medellín: Purificación en lagunas de Oxidación, plantas de energía que funcionan con Gas Natural, estudio de sustitutos de la materia prima , entre otros. Los resultados de la aplicación de estas estrategias, son determinantes en el proceso de racionalización de los recursos, observando plantas productivas con un esquema de producción óptimo, eficaz y eficiente, dirigido a la productividad y calidad en sus productos, generando análisis trascendentales sobre mejora continua y procesos productivos dinámicos, que se anteceden por análisis de planeación, lo cual garantiza la producción de productos enfocados a la satisfacción del cliente, sin dejar de lado aspectos fundamentales como el factor humano, la optimización de recursos y la calidad de los productos elaborados.

- La situación actual que presentan las empresas del sector alimentos, con respecto a la determinación y diseño de alternativas para la racionalización de sus recursos, se centraliza en el logro de minimizar sus costos, generando principalmente alternativas tradicionales de

optimización de recursos, direccionadas en lograr productos que requieran menores niveles de costos. Sin embargo es latente la necesaria profundización de análisis en los que debe incurrir la empresa actual, basada en la innovación y mejora continua, que permitan obtener procesos productivos alternativos, enfocados no sólo en la productividad, sino también en la relación permanente que existe entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Arbelaez Gutierrez, A. P., Aristizábal Pérez, A., Perez Alarcón, A. M., & Ríos Loaiza, A. M. (2010). El paisaje competitivo de la contabilidad de gestión. *Adversia Universidad de Antioquia*, 65-78.
- Artigas, J. I., & Zayun, J. E. (2009). El Conde de Costilandia: la Racionalización. Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Capítulo 03 - Patagonia, Argentina.
- Baujín Pérez, P., Vega Falcón, V., Pérez Barral, O., Armenteros Díaz, M., & Frías Jiménez, R. (2003). *Evolución histórica de la contabilidad de gestión*. Recuperado el 30 de 01 de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/evocontabi.htm>
- Bragg, S. M. (2010). *Cost Reduction Analysis*. Canadá: John Wiley & Sons, Inc.
- C.I.A.L. (2007). CARACTERIZACIÓN OCUPACIONAL DEL SECTOR DE PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS. Bogotá.
- Cañas, D. K. (2010). Importancia de los costos en los negocios y proyectos. *VirtualPro*, 01-02.
- Capasso, C. M. (s.f.). El costeo objetivo. Buenos Aires, Argentina.
- Deloitte. (2009). Cómo realizar con éxito una reducción de costos. *DINERO*, Parr. 3.
- Duque, M., & osorio, J. (s.f.). Clasificación de los sistemas de costos. Medellín.
- Evia Puerto, M. (Mayo de 2006). *¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas?* Recuperado el 1 de 2 de 2013, de <http://www.ojs.unam.mx/index.php/rca/article/view/4649>
- Kaplan, R. S. (1.997). *Cuadro de Mando Integral*.
- MESA SECTORIAL DE PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS . (Mayo de 2007). CARACTERIZACIÓN OCUPACIONAL DEL SECTOR DE PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS. Bogotá.
- Mesa Sectorial del Procesamiento de Alimentos. (Mayo de 2007). Caracterización Ocupacional del Sector de Procesamiento de Alimentos. Bogotá.
- Morales, A. H. (2007). Optimización de procesos y reducción de costos de producción en una fábrica de Helados. Guatemala.
- Pablo, M. (07 de 11 de 2011). *Beyond de flights*. Recuperado el 03 de Enero de 2013, de <http://depabloasociados.com/2011/11/07/optimizar-costos-para-sobrevivir-a-entornos-turbulentos/>

Revista Dinero. (07 de Mayo de 2009). *Cómo realizar con éxito una reducción de costos.*

Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de

<http://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/como-realizar-exito-reduccion-costos/77667>

Sánchez, Y., & Morón, G. (s.f.). *ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE COSTOS BAJO EL*

ENFOQUE DEL . Recuperado el 23 de Junio de 2013, de Observatorio Iberoamericano:

<http://www.observatorio->

[iberoamericano.org/paises/spain/art%3%ADculos%20diversos%20sobre%20contabilidad](http://www.observatorio-)

[%20de%20gesti%C3%B3n/I%20Encuentro%20Iberoamericano%20Cont.%20Gesti%C3%B3n/Target%20Costing/SanchezyMoron.pdf](http://www.observatorio-)

[n/Target%20Costing/SanchezyMoron.pdf](http://www.observatorio-)