



# EL ROL DEL COSTO Y LA PRODUCCIÓN EN LA COMPETITIVIDAD Y LA GERENCIA

## SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

Uno de los factores internos a los que se enfrentan las empresas en su afán por ser más productivas es el sistema de gestión de la producción, el cual es la fuente principal hacia el logro de objetivos, relacionado directamente con los costos y precios del mercado. Cada uno de estos elementos tiene infinidad de interpretaciones dependiendo de la óptica con la que se esté analizando. En ese sentido, es necesario: a) Entender que la función de la producción le compete a la gerencia, ya que afecta de manera directa los costos de la organización, b) Explicar que actualmente las herramientas que se utilizan para la toma de decisiones en producción están dirigidas más a la parte operativa que de dirección y c) Proporcionar un panorama de cómo se debe percibir la producción de bienes y servicios en la gerencia de la misma.



Actualmente, la gerencia de producción tiene un enfoque que la relaciona más con la investigación de operaciones o la ingeniería industrial, que como un proceso gerencial que permite interrelacionar las diferentes áreas de la organización para optimizar los resultados de la misma.

Los sistemas de producción por lo general se han concentrado en definir la distribución de planta, elaborar, desarrollar y diseñar un bien o servicio, generar fichas técnicas de producto, determinar y optimizar la utilización de las materias primas o de los recursos, optimizar la utilización de maquinaria o recursos de acuerdo con el tiempo, identificar la forma de mejorar los procesos, y generar flujos de proceso.

Estas necesidades han hecho que muchos elementos y factores que intervienen en la producción han ido aislando su importancia gerencial y la han convertido en un centro de operaciones de acuerdo con las necesidades que le manifiestan sus gerentes generales o de mercadeo, en la búsqueda de un reporte de resultados en relación con el bien o servicio.

La razón se encuentra justificada en las funciones que se han considerado como básicas en la empresa. CHASE AQUILANO (1998) dice: "El mercadeo da forma a la estrategia corporativa, que se basa en la misión de la empresa y, en esencia, refleja la forma en que ésta piensa utilizar todos sus recursos y funciones (merca-

dotecnia, finanzas y operaciones) para lograr ventaja competitiva. La estrategia de operaciones especifica la manera en que la empresa empleará sus capacidades de producción para apoyar la estrategia corporativa. La dirección de operaciones trata con los recursos directos de producción de la empresa, los cuales pueden considerarse como 5 P de la dirección de operaciones: personas, plantas, partes, procesos y sistemas de Planificación y control. Las personas son la fuerza de trabajo directa e indirecta y los sistemas de planificación y control son los procedimientos y la información que utiliza la gerencia para manejar el sistema".

La producción está relacionada con el producto y éste es el que genera actividad, rentabilidad e ingresos. Para que exista, depende de un proceso productivo que demanda recursos físicos, financieros y humanos. Es importante aclarar que los recursos financieros están relacionados con las salidas y entradas de dinero como insumo para toda la actividad del campo financiero. Salidas primero, porque para que cualquier empresa exista necesita inversión y está siempre representada en efectivo tangible.

Definitivamente, la gerencia de la producción, más que responder a una serie de necesidades, debe integrar su función desde la planeación estratégica para garantizar la administración eficiente de todos los recursos

---

\* Docente e Investigadora de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Correo-e: gloria.diaz@uexternado.edu.co

que hace intervenir con su función. Es decir, la gerencia de la producción debe ser la administración eficiente de recursos para producir bienes y/o servicios competitivos diferenciados de los de la competencia. El objetivo general se centraría en producir un bien o servicio a tiempo y a un costo mínimo.

En los sistemas de producción la tendencia está dirigida a entender y controlar el flujo del proceso, buscando de esta forma generar bases sólidas en el control del tiempo, en la utilización del recurso (maquinaria o mano de obra) y elaboración del producto. En este sentido, la ingeniería utiliza como herramienta los diagramas de flujo o flujogramas, que consisten en expresar de manera gráfica las distintas operaciones que forman parte de un proceso o el total de éste, estableciendo una secuencia de movimientos.

Los flujogramas son útiles en el proceso de un bien o servicio, ya que permiten mostrar gráficamente los factores que intervienen en el mismo. La información valiosa que aportan los flujogramas es utilizada únicamente para la parte operativa, mientras que la visualización de los recursos que intervienen en el proceso de toma de decisiones aportan a la gerencia aspectos fundamentales para ser eficientes y productivos en la organización y el mercado.

Para ser productivo es necesario tener en cuenta los recursos de producción como elementos importantes pero no aislados dentro de la organización. La producción no se debe percibir como una función aislada que depende de las necesidades del mercado, sino que debe percibir sus recursos en el sistema como parte integrante del liderazgo en la gerencia, visualizando el proceso y no maximizándolo.

## LA GERENCIA DE LA PRODUCCIÓN

La producción en las empresas tiene que ver con productos o servicios. Para establecer la gestión

de la gerencia hay que entender qué factores intervienen en cada uno de ellos (tabla 1).

En la producción de un bien se identifica el proceso debido a su naturaleza tangible, mientras que un servicio genera diferentes formas de percibirlo.

En la producción de prestación de servicios se requieren tres componentes básicos:

- Infraestructura.
- Personal calificado.
- Conocimientos sobre el tema.

La producción de la prestación de un servicio inicia desde la concepción del producto y se convierte en un artículo particular para cada cliente. El servicio parte de un producto general prediseñado sujeto a la acomodación del mercado. Por ejemplo, en el sector financiero los productos están prediseñados, más aun cuando se trata de bancos, pero definitivamente la opción de cómo lo quiere el cliente depende de él mismo. De ahí que en el proceso se hable de una personalización. Y precisamente en la colocación del producto en el mercado es donde se origina la fábrica del producto.

En cada uno de los procesos se generan costos, siendo en la parte de fabricación o personalización donde se hallan los más relevantes:

### LISTA PRELIMINAR DE COSTOS:

Prediseño del producto: capital intelectual, costo de horas de trabajo invertidas.

Personalización: incluye:

- Costo por horas invertidas en el desarrollo del servicio del capital intelectual (costo principal) que debe ser tenido en cuenta no como gasto por nómina, ya que esto, junto con los requerimientos del cliente, son la materia prima del servicio.



**Tabla 1.** Investigación en empresas prestadoras de servicios y producción de bienes. Caracterización de la participación en los recursos

	PRODUCCIÓN PRODUCTOS	PRODUCCIÓN SERVICIOS
Elementos que intervienen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso humano</li> <li>• Materia prima</li> <li>• Maquinaria</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso humano                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capital intelectual</li> <li>– Contacto con el cliente - Información</li> <li>– Infraestructura de soporte</li> </ul> </li> <li>• Instalaciones                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tecnología</li> <li>– Varios</li> </ul> </li> </ul>
Porcentaje de participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recurso humano</li> <li>■ Materia prima</li> <li>■ Maquinaria</li> <li>■ Instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capital intelectual</li> <li>■ Información</li> <li>■ Instalaciones</li> <li>■ Tecnología</li> <li>■ Varios</li> </ul>
Insumos	Materia prima	Capital intelectual Requerimientos del cliente
Cliente	El cliente no interactúa con la producción, ésta es independiente.	El cliente es parte fundamental del proceso y acompaña la "fabricación" del servicio, manteniendo un contacto permanente.
Producto final	Es tangible y por tanto fácil de patentar, definir y documentar. El producto final es estándar y unificado.	Es intangible y difícil de patentar, definir y documentar. El producto final es flexible debido a que lo que se ofrece es un prediseño y además es personalizado.

- Intervienen también costos indirectos, como soporte tecnológico (computadores y tecnología aplicada).

Finalmente, se puede concluir que el proceso productivo debe manejarse gerencialmente, ya que involucra diferentes aspectos que son relevantes para la toma de decisiones y no debe mirarse solo como la parte operativa de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- CHASE, RICHARD y NICHOLAS AQUILANO (1998). Dirección y Administración de la producción y de las operaciones. México: Edit. MacGraw Hill.
- DEL RIO GONZÁLEZ, CRISTÓBAL (s.f). Costos III. Editorial Ecafsa
- DRURY, COLIN (2002). Costeo por procesos. [Documento electrónico] Disponible en <http://www>.

[gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/costeoprocesos.htm](http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/costeoprocesos.htm)

ERGLIER, PIERRE; ERIC LANGEERD (s.f). Servucción, El marketing de servicios. Serie de McGraw Hill de Management.

GUERRERO, MANUEL ANDRÉS (2002). Conceptos generales de producción en microempresas. [Documento electrónico] Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/20/congenpro.htm>

HANDSCOMBE, RICHARD (1992). El Jefe de Producto. España: Mc Graw Hill, España, 280 p.

KRAJEWSKI, LEE y LARRY RITZMAN (s.f). Administración de operaciones, Estrategia y análisis. Quinta Edición. Prentice Hall.

MENDOZA, MARIA; MARTHA MOSSO; ANGÉLICA RIVERA (2004). Costeo variable y absorbente, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. [Documento electrónico] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos22/costos/costos.shtml>

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA (2005). Metodologías de costeo, [Documento electrónico] Disponible en [http:// docencia.udea.edu.co/economia/ costos/ conceptos/metodologias.htm](http://docencia.udea.edu.co/economia/costos/conceptos/metodologias.htm)

UNIVERSIDAD MAYOR (2001). Diseño de la producción – Servicios. Facultad de Ingeniería, Administración de la producción, 31 de mayo de 2001, Santiago de Chile.

