

## II THROUGHPUT

¿Que es lo más importante para cualquier empresa?.

En todas las empresas hay múltiples actividades y todas son importantes, porque si no lo fueran no las harían; por ejemplo, una de las actividades que se realizan en las compañías manufactureras es la compra de materia prima, se necesitan estos materiales para que la empresa siga trabajando y necesitan comprarlos al mejor precio posible, entonces ¿la compra de materiales con ahorro en costo es la razón de la existencia de las empresas?.

Otra actividad importante que las empresas realizan es generar empleos; se dice que las personas son la parte fundamental de las empresas, pero las plantas no se construyen con el propósito de pagar sueldos y dar qué hacer a las personas. Una planta manufacturera no sólo se construye para producir productos, ni tampoco en la búsqueda de obtención de más alta calidad, aunque sin calidad no se puede competir porque al final únicamente se tiene un montón de errores costosos.

Se debe cumplir con los requerimientos del cliente porque si no, en un abrir y cerrar de ojos el empresario se queda sin negocio, pero la calidad no es lo esencial, si lo fuera, ¿cómo se explicaría que muchas empresas después de ganar premios nacionales de calidad quiebran o se ven en serias dificultades?.

La calidad es importante pero no lo es todo, entonces ¿qué más influye?, ¿los costos?, si el bajo costo de producción es esencial, entonces la eficiencia es lo que se busca; tal vez el juntar eficiencia y calidad sea la respuesta; mientras menos errores se cometan menos se tiene que repetir

lo que ya se había hecho, por lo tanto se tendrán menos costos, pero este binomio en sí ¿podrá mantener trabajando a una empresa?, ¿por qué la Douglas no siguió produciendo el avión DC-3?. Este era un avión de excelente calidad y bajo precio que se podía fabricar más eficientemente que los DC-10, lo cual quiere decir que no es suficiente tener un producto de calidad y producirlo eficientemente para mantener una planta activa.

¿Qué otro aspecto podría ser lo más importante para una empresa?, hay un dicho que dice "*Nada sucede en una empresa hasta que alguien vende algo*", quizá las ventas sí sean la meta primordial de una empresa, pues si no hay ventas es seguro que la empresa desaparece, ésto parece ser una buena respuesta a la pregunta que planteamos al principio del capítulo.

Tener una mayor penetración en el mercado y lograr ser líderes en ventas en una industria, coloca en una posición muy ventajosa a cualquier compañía, lo cual es muy bueno, pero si para lograr ésto se tiene que vender a precio de costo o menor para deshacerse de los inventarios o para satisfacer altos volúmenes de producción, ninguna empresa duraría mucho tiempo viva al no registrar utilidades. Esto quiere decir que tener un gran nicho de mercado no importa si no se está generando dinero.

Entonces ¿qué es más importante que comprar a buen costo, emplear buen personal, producción de productos, productos de calidad y aumentar nuestro nicho de mercado?: ¡La generación de dinero!, ¿qué otra razón tienen los inversionistas para arriesgar su dinero que no sea obtener más dinero?, Esto quiere decir que el único motivo que mantiene trabajando a una empresa es su capacidad de generar dinero y todo lo que nos lleve a ello es productividad. Pero hay que tener muy en cuenta que no debemos sacrificar la generación de dinero del futuro por obtener un poco más en el presente.

Entonces *Throughput* se define como "la velocidad a la cual el sistema genera dinero a través de las ventas", también los intereses ganados en el banco son *Throughput*, pero a la definición se le agrega *a través de las ventas* para no confundir producción con *Throughput*, porque si aumentamos el inventario de producto terminado con productos que no estén obsoletos, según el tratamiento que se le den a las cifras podemos obtener que se redujeron los costos por unidad producida obteniendo más utilidades, esto no es *Throughput*.

La mayoría de los gerentes de producción piensan que con el solo hecho de producir más, aunque la producción se vaya a formar parte del inventario, está generando *Throughput*, lo cual no es cierto, el *Throughput* no puede asociarse con mover dinero dentro de la empresa, significa traer dinero del exterior, por eso a la definición se le agrega *a través de las ventas*.

Por otra parte debemos tener muy claro que *Throughput* no es lo mismo que ventas, ya que si se vende un producto en N\$10 no se está incrementando el *Throughput* en N\$10; podría ser que el producto vendido contenga materiales que cuesten N\$3, este dinero no lo generó el sistema, sino que es dinero que fluye por el mismo, así también se le deberán restar todos los servicios subcontratados, las comisiones pagadas a vendedores externos, los derechos de aduana y los fletes si se contratan, es decir, todas esas cantidades que no genera el sistema.

Otro punto importante que se tiene que tener en cuenta a la hora de cuantificar el *Throughput* de una empresa, es en qué momento se registran las ventas. Hay dos formas de hacerlo: cuando el dinero cambia de manos y la técnica de acumulación, la cual consiste en registrar las ventas cuando la transacción sea irreversible. Muchas fábricas no venden directamente al consumidor sino a distribuidores mayoristas y la mayoría de éstos se reservan el derecho de devolver los productos sin ninguna explicación.