

MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y SU APLICACIÓN AL SECTOR CERÁMICO

Dr. J. Membrado Martínez

Presidente E&D. Estrategia y direccion
España

Nos encontramos en un entorno económico muy duro con una crisis global, iniciada a finales de 2007 por las hipotecas de alto riesgo de Estados Unidos, y que en el caso de España se ha visto agravada por lo que se ha dado en llamar el “pinchazo” de la “burbuja inmobiliaria”. Esta situación afecta especialmente a la industria Cerámica, muy vinculada a la construcción de viviendas, lo que ha supuesto que numerosas empresas se hayan visto obligadas a poner en marcha planes de reestructuración e incluso en algunos casos a acogerse a proceso concursal.

Este entorno desfavorable se va a prolongar por lo menos hasta muy avanzado 2010 tal y como vaticinan numerosos organismos nacionales e internacionales como la Comisión Europea, el Fondo Monetario Internacional o la Fundación de las Cajas de Ahorros.

En ese contexto de crisis global y de altísima competencia, las empresas tratan de poner en marcha estrategias que las hagan más eficaces y más eficientes, en definitiva más competitivas. Desde diversos organismos e instituciones se sugieren soluciones, la mayor parte de ellas coincidentes, acerca de que planes deben de acometer las empresas para ganar competitividad en un contexto internacional. Las soluciones van en la línea de contribuir a una mayor internacionalización de nuestras empresas, apuesta decidida por el I+D+I, mejora de la calidad de los productos, aumento de la formación del personal, orientación hacia el cliente, y de manera muy especial, la mejora de la productividad y la optimización de los costes.

La optimización de los costes es una necesidad imperiosa para todo tipo de empresas, independientemente del sector de actividad y de los mercados en los que opere. En particular, la optimización de los costes es especialmente urgente para las empresas del sector cerámico que se están viendo especialmente impactadas por el efecto de la crisis económica global y el estallido de la burbuja inmobiliaria, con el consiguiente descenso de la actividad en el sector de la construcción. Ello puede conseguirse disponiendo de unos procesos simplificados y unos recursos que se ajusten a lo estrictamente necesario para las necesidades esenciales del negocio. Nos referimos a recursos de todo tipo, humanos, materiales, inventarios, edificios, equipos, consumos, ...

La adecuación de la empresa a ese nuevo escenario supone un cambio radical que abarca el diseño de la propia organización, el funcionamiento del equipo de dirección y demás mandos, la motivación e implicación del personal, la planificación tanto estratégica como operacional, el diseño de los procesos, el coste de recursos asociados, ...

El objetivo último es conseguir una mejora de la productividad global de la organización en términos de menores costes unitarios vía:

- Reducción de costes totales.
- Aumento de los volúmenes de negocio con los mismos recursos.

- Combinación de los anteriores.

La mejora de la productividad y la optimización de costes sólo pueden alcanzarse mediante la utilización de herramientas y procesos de mejora bien estructurados y con objetivos y metodologías claros. Las iniciativas de reducción de costes de carácter intuitivo en áreas tales como los viajes, factura telefónica, cafetería y otros gastos discrecionales tienen una efectividad limitada y, aunque necesarias, no son suficientes para resolver los problemas de competitividad de la empresa.

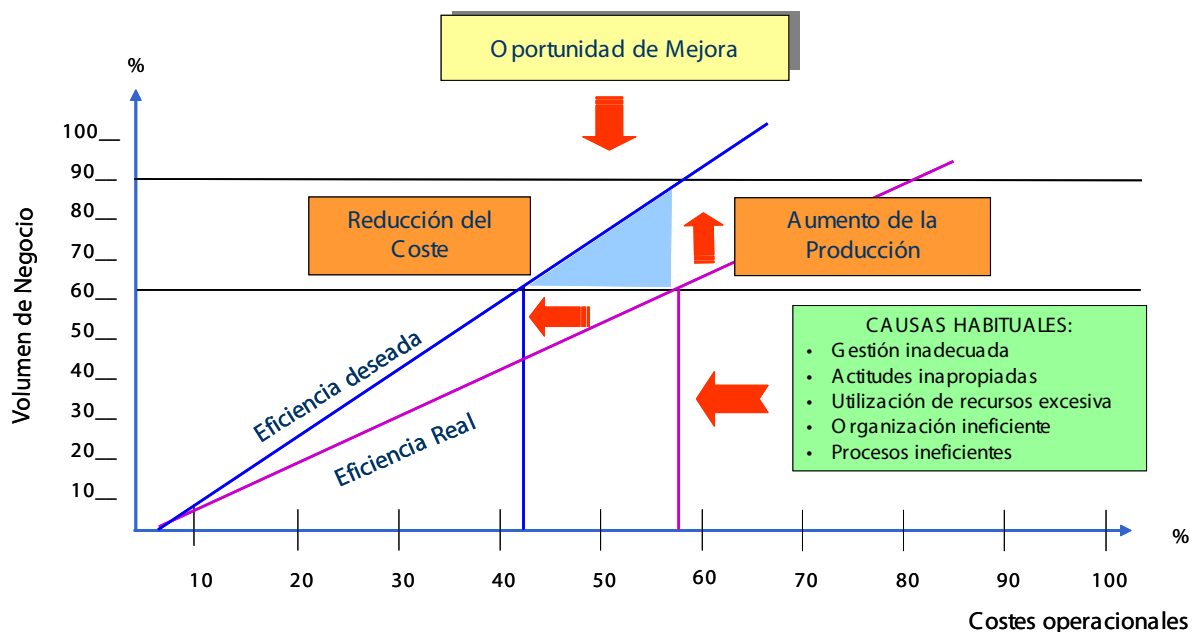


Figura 1. Mejora de la Productividad.

Entre las herramientas de mejora que a nuestro juicio más contribuyen a la mejora de la productividad y la optimización de los costes están:

- Gestión en Intervalos Cortos.
- Lean.
- Seis Sigma.

La Gestión en Intervalos Cortos es una metodología que hace hincapié en la capacitación del personal y en especial la de los mandos intermedios y supervisores. Su implantación debe hacerse dentro de un proyecto con un planteamiento global y que a menudo esté combinado con el desarrollo de proyectos Lean y Seis Sigma.

Lean es una estrategia de fabricación / operación que se basa en la eliminación de los despilfarros en la cadena de valor. La transformación Lean permite a la organización reducir sus costes mediante las mejoras en los procesos de forma rápida y favoreciendo la participación de los empleados. Lean es una estrategia de fabricación especialmente indicada para organizaciones industriales como son las empresas del sector de la cerámica.

Seis Sigma es una estrategia basada en la mejora de los procesos a través de un profundo análisis de los mismos y la utilización de una metodología muy potente (DMAIC) que incluye el empleo de herramientas estadísticas. En empresas con procesos complejos como sucede en el sector cerámico, Seis Sigma ofrece una metodología sólida para la resolución de problemas graves de proceso que afectan a la calidad y a la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Lean Thinking.- Editorial Gestión 2000.
- [2] Las claves del éxito Toyota.- Editorial Gestión 2000.
- [3] Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora.- Autor: Joaquín Membrado.- Editorial Díaz de Santos, 2008.
- [4] 20 Artículos sobre Seis Sigma y Lean Publicados en la revista Economía 3 (años 2003 a 2009).- Autor: Joaquín Membrado.
- [5] Seis Sigma. Una iniciativa de calidad total.- Autor: E. Barba, F. Boix, I. Cuatrecasas.- Editorial Gestión 2000.
- [6] ¿Qué es Seis Sigma?.- Autor: Meter S. Pande/Larry Holp.- Editorial McGraw-Hill.
- [7] Las Claves del Seis Sigma.- Autor: Peter S. Pande, Robert Neuman.- Editorial McGraw-Hill.
- [8] The Six Sigma Way.- Autor: Pande, Neuman, Cavanagh.- Editorial McGraw-Hill.
- [9] The New Six Sigma.- Autor: Matt Barney/Tom McCarty.- Editorial Prentice Hall PTR.