

## Navidad: tiempo para la reflexión.

### Año nuevo: una ocasión adecuada para mejorar

**Lluís Cuatrecasas**

*Presidente del Instituto Lean*

La navidad es un tiempo entrañable que nos invita a la reflexión y, más aún, este año, en que tantos aspectos de la vida económica se han “desplomado” (término que nuestra prensa –siempre tan propensa al sensacionalismo– ha utilizado profusamente). Muchos de nosotros todavía nos estamos preguntando ¿qué ha pasado realmente? Y sobre todo, ¿qué podemos hacer? De momento, reflexionar y tratar de recomponer las estructuras y los comportamientos que han fallado. Y, esto, es una propuesta muy adecuada para el nuevo año que va a empezar, momento en que suelen plantearse muchos y muy buenos propósitos.

Y en este planteo de propuestas válidas para enderezar la situación, deberíamos tener claro que lo que exige la actual coyuntura de crisis económica que afecta a todo el mundo, es mejorar la productividad, la eficiencia y, en definitiva, la competitividad. Así de taxativo. Hay que **ofrecer mejores productos y servicios**, a un precio que exija un **menor consumo de recursos**: ofrecer **más por menos**, exactamente **lo que puede alcanzarse aplicando el pensamiento *lean*** a las actividades empresariales.

Se ha dicho muchas veces que la actividad industrial debería suplir la caída de la actividad en el sector de la construcción pero, al mismo tiempo, se ha reconocido que nuestra industria no está ahora mismo para afrontar estos desafíos; ni con la ayuda de un coste financiero que ¡por fin! parece abarataarse, un euro a la baja, los costes de los suministros también a la baja debido a la caída de la inflación e, incluso, el petróleo cada vez más barato.

Esta es la realidad que, en el caso de los servicios –sector de gran trascendencia en España– parece menos dramática ya que, a lo largo de los decenios precedentes ha ido consolidándose como un sector fuerte que, en algunos casos tales como el turismo, parece que está resistiendo bastante mejor. Sin embargo, el problema de fondo, la productividad por hora trabajada, sigue siendo mejorable, mientras que las infraestructuras, en unos casos más y en otros menos, están a la altura precisa.

Produciendo más, pero utilizando menos recursos, la receta propia del modelo de gestión *lean*, no le quepa duda, amable lector, que es la mejor que puede aplicar tanto el mundo industrial como el de los servicios, para superar lo más rápidamente posible esta situación actual que coarta la competitividad en el momento en que debería mantenerse lo más elevada posible. Produciendo más con menos recursos, es cómo podemos colaborar mejor a aumentar el PIB, esta cifra mágica que parece marcar la diferencia entre el crecimiento y la recesión.

Así pues, ¿qué puede ello implicar exactamente, en términos de mejorar la actividad de los procesos de cualquier sector de nuestra economía?

Si reflexionamos acerca de nuestra propia actividad, tal como he aconsejado hacer aprovechando el paréntesis navideño, podemos encontrar muchas pérdidas de productividad, tales como:

- Ante todo y como no podía ser de otra manera, la aplicación de recursos a actividades que no pueden concebirse como productivas, en modo alguno: mover, manipular, almacenar y otras actividades que el modelo de gestión *lean* considera como «desperdicios». Ello deviene en un coste que normalmente no vendrá compensado por ingreso alguno, ya que la actividad no aporta valor alguno al producto.
- La poca adecuación de medios y de formación del personal, para realizar las actividades de nuestros procesos consumiendo los recursos estrictamente necesarios.
- Un inadecuado nivel de mantenimiento de los equipos que provoca pérdidas de productividad (¡el TPM dice que pueden ser de hasta seis tipos!) derivadas de un *uptime* bajo de los mismos. Vigile su *uptime*, pero hágalo correctamente, buscando TODAS las posibles pérdidas. Quizás se llevará una sorpresa nada agradable.
- Pérdidas de tiempo dentro de la jornada disponible para trabajar, tan frecuentes en la actividad convencional. Si disponemos de ocho horas para producir, produzcamos de verdad, durante las ocho horas. Pero los paros, cortos o largos, debido a múltiples causas, sean programados o no, erosionan y más de lo que usted quizás crea, el tiempo en el que está produciendo de verdad.
- Y cuando está produciendo de verdad, ¿está obteniendo productos correctos o muchos de ellos deberán ser reprocesados, después de un control de calidad? Vigile su calidad. No debería fallar. Producir lo que luego tiene que repararse o producirse de nuevo, es una evidente pérdida de productividad.

Como consecuencia de las pérdidas que acabamos de enumerar, usted puede enderezar su actividad productiva, trabajando de manera que **consuma recursos que aporten valor, sin consumir más de los necesarios, con la máxima disponibilidad de los recursos empleados, operando durante todo el tiempo de que disponga y realizando la actividad correctamente**. Solo con que en cada uno de estos aspectos se rindiera un 80% (que desgraciadamente supera lo que suele ser habitual) ¡¡el rendimiento global sería tan solo del 32%!!



Reflexione en todo ello estas navidades, estimado lector y ponga en marcha un plan de mejora en esta línea para este próximo año, que dicen que no pinta nada bien y quizás se sorprenderá agradablemente, de lo que es capaz de lograr.

Felices fiestas para todos y un mejor año nuevo 2009.

**Instituto Lean Management**

**[www.institutolean.org](http://www.institutolean.org)**