

El final de una era

Jim T Womack

Presidente del Lean Enterprise Institute

(De la e-letter de 2/6/2009 *The End of an Era*, traducida al español por el Instituto Lean de Mexico)

Cuando General Motors se declaró en bancarrota marcó el fin de una era. La primera corporación realmente moderna y manejada por números, creada por Alfred Sloan en los años 20s, fue enterrada como un concepto viable. ¿Pero qué sigue después?

Ésta no es solo una pregunta para GM u otras empresas grandes. La noticia también marcó el fin de la narrativa lean que se ha contado por treinta años, desde que GM empezó a declinar en la recesión de 1979. David (de hecho un equipo de Davids) finalmente derribó a Goliat justo cuando Goliat finalmente estaba poniendo atención al mensaje lean. Por eso, también debemos considerar qué sigue ahora para la Comunidad Lean.

¿Qué sigue para GM?

A inicios de 2009, GM tenía tres debilidades grandes. Tenía una gran deuda heredada – tenedores de bonos y retirados. Tenía costos de compensación para los empleados actuales que eran demasiado elevados para competir con operaciones en América del Norte. Y el dinero que recibía de sus productos en la mayoría de los segmentos de mercado era mucho menor al promedio, en parte como un legado de décadas de productos defectuosos y en parte debido a la pérdida del pulso del público en cuanto a lo que la empresa y sus productos deberían significar para los consumidores.

Irónicamente, GM también tenía fortalezas considerables. Tenía plantas competitivas en términos de productividad y calidad y un proceso de desarrollo de productos competitivo cuando pudiera enfocar sus energías (por ejemplo, el nuevo Chevy Malibu). Después de 15 años de no aprender lecciones de NUMMI (su alianza con Toyota en California), GM había desarrollado en los últimos años un sistema de manufactura global competitivo y consistente y había racionalizado su organización global de desarrollo de productos. Incluso había dado pasos impresionantes hacia lean en sus procesos de negocios internos. Pero – como en el caso del abandono de su proveedor de partes Delphi -- lean llegó demasiado tarde.

La bancarrota reinicia el odómetro de viaje. La deuda heredada ha sido descrita a un nivel administrable y los costos de compensación para los empleados actuales ahora serán mucho más competitivos. Además, la compañía se está reduciendo dramáticamente hacia un portafolio razonable de marcas con la capacidad de producción apropiada para sus segmentos de mercado realistas.

Entonces, ¿cuál es el problema? Simplemente que GM ahora ha explicado lo que no es. No es Saturn o Saab o Pontiac o Hummer. (Tampoco es Opel o Vauxhall, aunque seguramente el Nuevo Opel será un proveedor de autos completamente rediseñados para GM por un largo tiempo). Y GM no es un fabricante significativo en Estados Unidos fuera de los estados centrales. Y GM no es, desde un punto de vista de rentabilidad, una compañía principalmente financiera. Y GM no tendrá un distribuidor protegiendo cada área de cada ciudad en el continente.

Pero a los consumidores no les interesa lo que una compañía no es. Si General Motors ya no es “el GM de tu padre” (para parafrasear su slogan publicitario en los últimos años de Oldsmobile) o “la compañía que te dejó abajo” (como su Presidente Fritz Henderson lo dijo en la reciente conferencia de prensa), entonces ¿qué es? ¿Por qué habría de interesarle a cualquier cliente nuevo comprar productos GM, mucho menos pagar los precios del segmento más alto que GM necesita florecer? ¿Y quién puede definir lo que es el nuevo y atractivo GM?

El gran ingenio de Sloan al re-crear a General Motors en los años 20s (después de su segundo viaje a través de la reorganización – la reciente noticia marcó el tercero en 100 años) fue ofrecer una explicación convincente de cómo GM encaja en la vida de cada Americano. Él presentó un Cadillac completamente equipado para quienes han tenido éxito financieramente. Y los productos GM fueron acomodados cuidadosamente en una jerarquía de estatus con una atención brillante a la experiencia de cada producto en relación con los gustos Americanos. De hecho, conforme ganó una dimensión masiva, GM fue por lo general el árbitro de los gustos Americanos.

Hasta el momento el único mensaje sobre lo que es GM es el Volt, su híbrido de rango extendido. Quizá se trata de un inicio, aunque con enormes riesgos propiciados por el cambio en tecnologías y en la percepción política y pública sobre el cambio climático y la dependencia energética. Pero incluso si es un inicio, es un inicio muy pequeño.

¿Quién puede definir por completo “el GM de tu hijo”, “el GM que nunca te deja abajo”? ¿Y cuánta libertad tendrán para hacerlo así?

Es fácil culpar a la reciente administración de GM por sus problemas. Pero los gerentes GM más viejos que he conocido – casi todos con fuertes antecedentes financieros – son sorprendentemente competentes en cuanto a manejar la compañía en una forma orientada a finanzas y administrada por resultados que ha sido exitosa por generaciones. Entonces el problema no está en la competencia individual de los gerentes sino en la concepción irrelevante de GM en cuanto a qué debe hacer la administración. En términos sencillos, ¿dónde está el nuevo Sloan, el líder capaz de repensar la administración y el propósito de GM para hacerla relevante nuevamente para los Americanos?

Y suponiendo que el nuevo Sloan (o Sloans) sean encontrados, ¿qué libertad tendrá esta persona o equipo para manejar la compañía de forma que restablezca su gloria

pasada? Ésta es realmente una pregunta central porque el gobierno de Estados Unidos, como el nuevo propietario, seguramente tendrá conflictos:

¿La empresa debería ser inmediata y completamente reajustada en tamaño para su nuevo lugar en el mundo? (Éste debería ser el mejor camino para impulsar los precios de modo que el gobierno pueda vender las acciones para recuperar su masiva inmersión. Y sería el mejor camino para ayudar también a Ford y Chrysler, al eliminar el exceso de capacidad). ¿O debería estimular el empleo en una recesión profunda y apaciguar al sindicato al minimizar los recortes? Puede hacer ambas cosas.

¿Debería GM enfocarse en los siguientes años en los grandes pick-ups y SUVs que son responsables de todas sus ganancias? (Ésta sería otra excelente manera de impulsar los precios de modo que el gobierno pueda recuperar su inversión). ¿O debería GM dar un giro dramático hacia los productos de alta eficiencia de combustible, que no se venden y ciertamente no con altos márgenes a menos que los precios de la energía también sean ajustados dramáticamente hacia los niveles mundiales? (por ejemplo, \$5 dólares contra \$2 dólares por galón). Puede hacer ambas cosas.

Claramente ahora viene la parte más difícil, después de la bancarrota, y todos estaremos pendientes para ver qué sucede. Pero permítanme hacer una excepción para los lectores – y son muchos – que trabajan en GM o que pueden tomar un papel activo en hacer que esto suceda. Realmente les deseo lo mejor.

¿Qué sigue para lean?

Por 30 años, la Comunidad Lean se ha beneficiado de un fuerte viento a favor. GM declinó constantemente mientras Toyota avanzó constantemente. ¡Todo lo que teníamos que hacer era estar alertas y aplaudir! Pero esta narrativa se acabó.

GM y casi todos los grandes fabricantes ahora han aceptado a lean como una teoría de administración, aunque la práctica actual siempre es una batalla. Como mencioné anteriormente, GM se estaba convirtiendo en una empresa cada vez más lean justo mientras colapsó y tengo confianza en que seguirá adoptando los principios y métodos lean en los próximos años.

Al mismo tiempo, resulta que Toyota ha tenido sus propias fallas en la crisis financiera actual. Se apresuró a expandir su capacidad alrededor del mundo sobrepasando su capacidad para crear gerentes lean y desafiando las expectativas razonables de la demanda en el mercado a largo plazo. (Como mencioné en e-letters previas, a mediados de los 90s Toyota redefinió su propósito de ser la mejor organización en resolver problemas de los clientes a ser la más grande, un objetivo que no le interesa a ningún cliente). Éste ha sido un verdadero revés para el movimiento lean.

Por lo tanto, nosotros en la Comunidad Lean nos encontramos en una posición incómoda de ganar una batalla de ideas sin lograr realmente que la mayoría de los

creyentes practiquen por completo sus nuevas convicciones. Y tenemos como nuestra organización ideal a una compañía que está experimentando retos administrativos y de ingresos significativos a pesar de “ganar” la gran carrera entre la administración moderna y la administración lean.

Aún cuando este drama tiene lugar dentro de la manufactura, las ideas lean se están dispersando rápidamente hacia nuevas áreas, desde la asediada industria financiera hasta los cuidados de la salud y los servicios gubernamentales.

Sin embargo, no hemos definido por completo lo que significa lean en estas áreas, mucho menos cómo implementarlo y mantenerlo. Por eso, los dramáticos eventos de las semanas recientes no representan un momento para la auto-felicitación. En su lugar, son un momento para la modestia y la auto-reflexión –hansei, tal vez– mientras luchamos con la crisis económica y tratamos de re-definir nuestro propio propósito como una Comunidad Lean para la nueva era adelante.