

¿Cómo puede el Lean Management ayudarnos en tiempos de crisis?

Lluís Cuatrecasas

Presidente del Instituto Lean

En tiempos de crisis el consumo afloja y, con ello, las ventas de las empresas disminuyen. El consumo se reduce, bien sea por la merma de la renta de los consumidores o por el temor de éstos a ver cercenada la misma en un futuro próximo (por ejemplo, por pérdida del puesto de trabajo). Queda pues claro que, en esta situación, habrá que encontrar la manera de relanzar el consumo, que impulse de nuevo la producción y con ella, las ventas y los resultados de la empresa.

La recuperación basada en una mejora del consumo, exigirá que el consumidor recupere la capacidad y la confianza perdidas. Pero ¿cómo? Un aspecto importante para ello, no depende directamente de nosotros: el indispensable restablecimiento del equilibrio financiero a nivel de toda la economía, que asegure la disponibilidad de los recursos precisos para comprar. Pero más allá del respaldo financiero, el consumo mejorará con una oferta de bienes y servicios atractiva y a menores precios y, esto, sí depende de nosotros. La reducción de precios es algo que suele darse en una situación de crisis, como consecuencia de la deflación que la acompaña, lo que no resulta muy deseable, desde luego. Lo realmente deseable y consistente, es una reducción real de los costes en la producción de bienes y servicios.

De nuevo, nos preguntamos ¿cómo lograrlo?

Es evidente que, por nuestra cuenta, podemos esforzarnos en trabajar bien, en tratar de asegurar de que nuestros productos cumplan los requerimientos de calidad, de reducir los costes eliminando los gastos inútiles o reducir los exagerados. Pero es posible que todo ello no sea suficiente y menos aún en tiempos de crisis, en los que hay que mejorar mucho la competitividad. En efecto, los esfuerzos por mejorar nuestra actual operativa, pueden adolecer de:

- No disponer de las pautas que nos permitan operar de la mejor forma posible
- Incompatibilidad entre algunas de las exigencias de la competitividad (por ejemplo, la calidad y una respuesta más rápida pueden implicar, si no se lleva a cabo una correcta gestión, unos costes más elevados)

Una disminución efectiva de los costes de producción, implica una reducción de los recursos consumidos y de las actividades realizadas, por unidad de producto

obtenida. En la medida que ello sea así, se dará una mejora real de la productividad (puesto que una mayor productividad implica obtener el mismo producto con un menor consumo de recursos y/o de horas trabajadas).

Pero ello exigirá, a su vez, una gestión más eficiente que incluya, por supuesto, la eliminación permanente de actividades que no aportan valor (y, con ello, productividad real), logrando mejoras en todos los ámbitos y acompañando éstas con innovación, otra de las grandes claves en la ansiada salida de la crisis.

Posibilidades para ello, hay muchas. Se me ocurren, un mayor aprovechamiento de los resultados de la investigación y desarrollo, para ofrecer bienes y servicios que mejoren o hagan más atractiva la oferta al consumidor, la utilización de tecnologías nuevas o mejoradas y, desde luego, la puesta en práctica de nuevos procedimientos productivos que logren mejorar y hacer más diversa, la gama de productos y menos costosa la obtención de los mismos.

Por otra parte, una mejora en la productividad implicará una reducción en el coste, como no podía ser de otra manera, al alcanzarse una mayor producción por hora trabajada y, esta reducción en el coste, se añadirá a las derivadas de las mejoras en los otros factores de los que depende la capacidad productiva (tecnología, consumo de recursos, etc.).

La mejora de la productividad y reducción de costos, debidos a una mayor eficiencia en la gestión de las actividades productivas, es realmente una solución de primer orden. Muchos de los casos en los que se cree posible substituir fácilmente este aspecto por otros que pueden influir también en los costes, como es el caso de los salarios, suelen acabar en un éxito muy limitado o directamente en fracaso (como han sido muchas situaciones resueltas mediante la deslocalización).

Pues bien, todo ello implica mejorar e innovar en una dirección, en la que el lean management puede aportar mucho apoyo.

Para hacerse una idea de cuán aconsejable es seguir las pautas que hemos dado, pero hacerlo con el soporte del lean management, me gustaría destacar que la productividad española ha crecido tan solo un 1% en los veinte años que precedieron a la crisis y, lo que es peor, la mayor parte de este crecimiento se ha debido a la capitalización con tecnología, no por una mejora en la gestión. Economías como la española, requieren una urgente transformación en el modelo de organización y gestión de su capacidad productiva.

En cualquier caso y, con el fin de lograr esta capacidad productiva creciente en volumen y productividad, es nuestro deber elegir el modelo de organización y gestión más adecuado para ello. Este modelo, debería tener como características indispensables:

- Obtener los bienes y servicios **demandados** por los **consumidores**, con las características requeridas

- Obtener tales bienes o servicios, mediante procesos en los que no se realicen **esfuerzos** (inútiles, por otra parte) que nada **aporten** al **producto final**.
- Operar con la flexibilidad requerida para procesar los bienes y servicios realmente **demandados**, **aunque** la **demanda** del mercado **fluctúe** en cantidad o tipo de producto.

Un modelo organizativo y de gestión de la capacidad productiva que cumpliera con estas condiciones, se caracterizaría, sin duda alguna, por una eficiencia extremadamente elevada: no se dedicarían esfuerzos a producir lo que no se precisa, ni se obtendría lo que se precisa dedicando más esfuerzo del necesario y, además, se dispondría de la flexibilidad para adaptarse a la demanda real. ¿Qué más podemos pedir a este modelo de gestión?

Este modelo, no es otro que el Lean Management, derivado del sistema desarrollado por Toyota (hoy líder mundial en su sector), pero aplicado con éxito a otros sectores de actividad empresarial. Para el lean management, todo consumo o actividad inútil para conferir valor al producto es considerado como desperdicio y debe ser eliminado. Es el caso, por ejemplo, de emplear procesos largos y farragosos innecesariamente, de acumular existencias, que no están pues utilizándose (y que, a veces, no llegan a utilizarse nunca), de efectuar transportes innecesarios o por medios inadecuados (algo muy corriente), de desplazamientos o viajes de personas, innecesarios (algo muy evitable en la era de Internet), de no hacer las cosas correctamente y tener que repetirlas (por falta de calidad), de tener que esperar cuando podría evitarse y, por supuesto, el desperdicio número uno y causa de muchos de los anteriores: producir lo que no se necesita, en tipo, cantidad o momento.

Crecer, mejorando la capacidad productiva, mejorando a su vez la productividad, pero sin incurrir en desperdicios. Esta es una muy buena fórmula y puede lograrse si la gestión de las mismas va adoptando el lean management como modelo.

Pero analicemos ahora por qué los modelos tradicionales de gestión no pueden lograr los resultados que sí alcanza el modelo de gestión lean. Esta forma de operar, basa su productividad y bajos costes en su operativa a gran escala con trabajadores, máquinas y demás elementos productivos, fuertemente especializados y con personal experto que opera al máximo ritmo posible. Es un enfoque que ha funcionado y bien, durante todo el siglo XX y, aún hoy, está ampliamente difundido.

La productividad se asegura por la tendencia a operar el límite de la capacidad y los costes se reducen por la operativa a gran escala, que genera las correspondientes economías, pero que genera también una productividad descontrolada, ya que:

- Se aplica a cada operación de los procesos independientemente y, por tanto, a distintos niveles a lo largo del proceso

- La operativa al límite de la capacidad provoca que no se opere por lo general, para la demanda real

Por lo que hace referencia a los costes, su bajo nivel se nos presenta cada vez menos real, puesto que:

- Es necesario producir en grandes volúmenes (a gran escala), que hay que vender, en su totalidad y al precio previsto. De no ser así, el bajo coste lo será menos.

- La operativa tradicional incluye otros costes que hoy se nos antojan innecesarios, tales como los derivados de la calidad obtenida por controles y reprocesado o los derivados de la gran cantidad de stock que acompaña los procesos (valor intrínseco del producto, espacio que ocupa, instalaciones requeridas en los almacenes, personal dedicado a su manipulación, etc.).

Así pues, la operativa tradicional implica una productividad más aparente que real y difícilmente puede resultar competitiva en costes.