

Navidad: paz, alegría... y constancia en la mejora para superar la crisis

Lluís Cuatrecasas

Presidente del Instituto Lean

Decía hace un año, por estas fechas, que habíamos de reflexionar y tratar de recomponer las estructuras y los comportamientos que habían fallado y que, ésta, sería una propuesta muy adecuada para el nuevo año que iba a empezar, momento en que suelen plantearse muchos y muy buenos propósitos.

La crisis, que hace un año ya nos preocupaba y mucho, parece que se resiste a dejar paso a una nueva etapa de crecimiento, lo que es tanto como decir que no hemos restablecido todavía nuestra capacidad para ello y menos aún, de una forma estable.

En España y hasta la actual situación de crisis, hemos vivido una década, en la que el crecimiento sobrepasaba cada año el 3,5%, crecimiento mantenido gracias, por un lado, a la disponibilidad de **financiación**, debida a una política crediticia agresiva (que ha propiciado, durante años, una deuda familiar global bastante superior a la renta disponible) y, por otro lado, al elevado y sostenido nivel en el **consumo** de bienes y servicios de todo tipo.

Y estos son, sin duda, los dos ejes que conviene recuperar, pero aprovechándolos para trabajar de forma competitiva. En efecto, con recursos financieros y un mercado ávido de productos y servicios, no cabe duda de que desaparecerían las barreras que ahora dificultan y mucho nuestra actividad. Pero, para que ello sea realmente provechoso, debemos poner nuestro granito de arena, trabajando con el adecuado nivel de **productividad, eficiencia** y, en definitiva, **competitividad**. Ello permitiría forzar la recuperación de estos dos ejes – financiación y consumo– dado que nos daría la solidez que exige hoy disponer de buena financiación y, además, unos niveles de calidad, costos y rapidez en la respuesta, que atrajeran el consumo.

En definitiva, 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. Pero, además, es sumamente importante dotar nuestra actividad de un fuerte nivel de **innovación**, ya que así mejorarán las posibilidades de nuestros productos y servicios en el mercado, y se facilitará la mejora en la productividad y

eficiencia a la que hemos aludido. Así pues, innovación, productividad y eficiencia, han de ser la base para reencontrarnos con el crecimiento en el nuevo año 2010.

Ahora bien, una reducción real de 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, no solo se favorecerá el consumo, sino que la capacidad de crecer se hará más fuerte y sostenida e implicará una mejora real de la productividad.

Pero podemos ir más allá y tratar de obtener cada vez más bienes y servicios, que satisfagan mejor las necesidades del mercado, y hacerlo consumiendo recursos más adecuados y en menor cantidad. Todo ello, además, con una organización productiva que requiera cada vez menos esfuerzo. Y en estos aspectos es donde aparece la innovación, como el elemento clave.

Con la innovación, será posible alcanzar una capacidad de producción con un rendimiento verdaderamente elevado, y debe llevarnos a ofrecer bienes y servicios que mejoren o hagan más atractiva la oferta al consumidor, que utilicen nuevas tecnologías o mejoren su utilización y que pongan en práctica nuevos procedimientos productivos que logren mejorar y hacer más diversa la gama de productos y menos costosa la obtención de los mismos. Por el contrario, sin innovación, será mucho más complicado abandonar la situación de crisis o se alcanzará un crecimiento insuficiente y, muy posiblemente, insostenible.

La innovación permitirá, de hecho, mejoras en todos los aspectos que afectan a la competitividad: diseño y características de productos y servicios, ahorro en materiales y otros recursos, mayor rendimiento en la utilización de recursos energéticos y selección de mejores fuentes de energía, equipamientos tecnológicos más completos y eficientes y, desde luego, mejoras en la organización y gestión de las actividades productivas, ya que éstas reducen y racionalizan el esfuerzo necesario para obtener el producto.

Esto último nos lleva a **organizar y gestionar** la actividad productiva mediante modelos innovadores y eficientes, por lo que tenemos el deber de elegir el más adecuado para ello. Este modelo, debería tener como características indispensables:

- Producir los **bienes y servicios** que los consumidores necesiten o deseen y **valoren** y, por supuesto, dotados de las características que éstos requieran
- Llevar a cabo la producción mediante la sucesión de actividades que conduzcan a obtener tales bienes o servicios, sin dedicar esfuerzos (inútiles, por otra parte) a realizar **actividades que nada aporten** al producto final.
- Disponer de la necesaria **flexibilidad** para redireccionar las actividades productivas hacia 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, sin duda alguna, estaría caracterizado por una eficiencia extremadamente elevada: no se dedicarían esfuerzos a producir lo que no se precisa, ni a realizar actividades no conducentes a obtener lo que sí se precisa y tendría la necesaria capacidad de adaptación a la demanda real. ¿Qué más podemos pedir a este modelo de gestión?

En la actualidad, existe y se está implementando cada vez más, el modelo de gestión que cumple todos y cada uno de estos condicionantes, cuando su implantación se lleva a cabo correctamente, cosa nada fácil. Es el conocido como ***Lean Management***.

De la mano del *lean management*, usted puede enderezar su actividad productiva, innovando en el producto, para que satisfaga plenamente a sus clientes y en los medios y modelo de gestión para producirlo más eficientemente. Podrá así mejorar su productividad, de manera que solamente utilice recursos que aporten valor, sin consumir más de los necesarios, disponiendo de ellos siempre que los precise y realizando la actividad correctamente.

Creo pues, que un buen consejo sería realizar una profunda reflexión acerca de todo ello, aprovechando el paréntesis navideño y proponer para nuestra actividad empresarial del nuevo año que estamos a punto de iniciar, un plan de mejora en línea de cuanto acabamos de exponer, que incluirá necesariamente la innovación y la mejora de la productividad de sus procesos, todo ello de la mano del modelo de gestión por excelencia, hoy: el *lean management*.