

REVOLUCIÓN Y GESTIÓN

Santiago

Monfort

Director de Pauta
Consultores.
RRHH y
Organización.



La reducción de costes en la empresa es la primera acción directa que realizan muchas firmas para asegurar su supervivencia. Lamentablemente, muchas veces se trata de reducir los costes sólo mediante el recorte de gastos, encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores.

Cuando una empresa se centra en la búsqueda de precios más bajos, y simplemente procede a la reducción de estos costes, tanto la calidad como el servicio se ven seriamente afectadas por dicha actitud. Pero, en los mercados actuales, los clientes y consumidores exigen mejor calidad a menor precio y un servicio y logística impecables, lo cual puede también formularse como una mayor relación entre satisfacción (calidad+servicio) y precio.

Por otra parte, nos hemos acostumbrado a la noticia de que nuestro país se encuentra a la cola europea en lo que se refiere a productividad, y nuestro sector cerámico, desgraciadamente no es una excepción. Por tanto, en el paralelismo entre coste y productividad, nos damos cuenta que estamos en el borde del precipicio, abocados a un crisis que se revela como un iceberg, en dónde la parte sumergida puede ser incluso más aterradora.

No hay que ser fatalista, debemos creer en la capacidad de reacción de nuestros empresarios, pero es necesario que reflexionemos acerca del cambio que debemos realizar en las empresas si queremos asegurar el futuro.

Lo que distingue las economías más productivas es la capacidad de gestión interna, traducida en una actitud de mejora continua, la cual está directamente relacionada con la mejora de la productividad. La competitividad de las empresas consiste en la relación positiva entre costes, productividad y calidad (de producto y servicio). Por ello la mejora de éstos índices es crucial para la supervivencia de las empresas.

Cambio de paradigma

Thomas Samuel Kuhn, prestigioso pensador estadounidense, en su libro *La estructura de las revoluciones científicas* (1962) aportaba la idea de que las revoluciones científicas se basaban en la crisis del concepto científico imperante y un cambio de paradigma (giro copernicano), para explicar cómo evoluciona la ciencia, a la

que consideraba como algo abierto y en constante evolución.

Nos dice que todas las crisis se inician con la inestabilidad del paradigma vigente. El cambio de un paradigma a otro se inicia por una crisis que debilita los estereotipos tradicionales y proporciona el impulso para un cambio en los fundamentos anteriores.

Y este proceso, no es acumulativo, sino que se produce una reconstrucción y unos nuevos fundamentos. La transición consiguiente a un nuevo paradigma, es lo que Kuhn denomina como *revolución científica*.

Tomando este paralelismo, no decimos nada nuevo si observamos que el paradigma en el que se ha fundamentado la industria cerámica se está viniendo abajo: alta producción como mecanismo para la reducción de costes y gran gama de productos como herramienta para la potencia comercial. El actual modelo de competitividad, fundamentado en disponer de la mejor maquinaria (mejores prensas, mejores hornos, mejores máquinas de decoración, etc.), y de amplios catálogos de productos es insuficiente, porque terceros países también disponen de las mismas o mejores máquinas, y son capaces de fabricar los modelos que demanda el mercado con la misma o mejor calidad, y sobre todo a mejores precios.

Por consiguiente, es necesario trabajar en otro paradigma de gestión que nos permita ser más eficientes y productivos, más sos-

tenible para la balanza financiera y de costes para poder competir en la economía mundial.

Calidad y costes

Mejorar la calidad es esencial para reducir costes. Mejorar la calidad de los procesos de trabajo genera como resultado una menor cantidad de errores y de productos defectuosos, acortando el tiempo de producción, reduciendo el consumo de recursos y disminuyendo los costes de las operaciones.

En este contexto, deberíamos reflexionar acerca de las siguientes preguntas: ¿Es sostenible el actual sistema cuando tenemos que fabricar lotes que repetimos a las pocas semanas? ¿O cuándo realizamos continuos cambios de formatos y modelos, o cuándo sometemos a las máquinas a incesantes cambios en las condiciones de trabajo: ajustes en prensas, líneas y condiciones de esmaltación, hornos, etc.? ¿Los índices de producto estándar (primera calidad, un sólo calibre y un solo tono), son suficientes para amortizar el coste del resto de la producción del modelo fabricado?

Si obtenemos un pedido de, por ejemplo, 5.000 m2 de un porcelánico de 40X60 con decoración de media-alta gama, ¿cuántos m2 deberemos fabricar para servirlos del mismo tono y calibre y calidad?

¿Somos conscientes de que un 20% de los productos del catálogo es rentable, y el resto pierde dinero? Y sin embargo estos últimos los seguimos promocionando,

gastando dinero en paneles, muebles y catálogos y exponiéndonos a que nos hagan un pedido de 2.000 m2 para tener que fabricar 4.000 m2 quizás?

Reducir el personal para disminuir costes no es la única solución. La mejor manera de reducir los costes en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática de los despilfarros y desperdicios en cada una de las actividades y procesos productivos y de gestión. Se debería aprovechar la reducción de costes como una oportunidad para llegar a replantear y rediseñar las operaciones y procedimientos de la gestión.

Productividad

La respuesta positiva a estas preguntas, quizás nos acerquen al objetivo de eficiencia interna necesaria para ser competitivo. Pero deberemos tomar otras acciones que afecten al funcionamiento actual de la empresa, a su gestión global.

En lo que se refiere al ámbito productivo debemos mejorar la calidad, aumentar la productividad, reducir el inventario de almacenes (producto acabado y semielaborado), reducir los tiempos de paro de las máquinas, mejorar la logística integral, así como eliminar los desperdicios y también despilfarros.

Por otra parte y a nivel comercial, en determinar la rentabilidad de las operaciones comerciales, corregir el catálogo de productos (más cantidad no es mejor), optimizar la promoción, y hacer una apuesta decidida por incorporar una gestión eficaz de estrategias de marketing, independiente de las decisiones comerciales a corto plazo.

Pero, sobre todo, el necesario esfuerzo inversor debe dirigirse hacia la consecución de mejoras que tengan que ver con todo lo relativo a los procesos de gestión. Hay que poner a trabajar a todo el personal que forma parte de la empresa, buscar su inteligencia y su implicación y, sobre todo, proporcionar a esos recursos humanos las herramientas de gestión para que cada empleado pueda ser eficaz y productivo en su puesto. Sin la participación activa de los recursos humanos, un capital clave para la actividad empresarial, es difícil poner en práctica las medidas necesarias para lograr un control de costes efectivo y aumentar la competitividad de nuestras empresas.

* Consultor de Dirección en Duo Global Solutions.

pauta@pautaconsultores.com

www.clubdemarketingcastellon.com



MÁS INFORMACIÓN Y SUGERENCIAS

► www.elperiodicomediterraneo.com

► Cortestador 807 117 725 - BUZON 5533



Cuando una empresa se centra en la búsqueda de precios más bajos, calidad y servicio se resienten

Es necesario que reflexionemos sobre el cambio que debemos hacer en las empresas para asegurar el futuro