

Título: Mejora de la Productividad y su aplicación al Sector Cerámico

Palabras clave: Productividad, Reducción de Costes, Competitividad

Autor: Joaquín Membrado Martínez - Estrategia y Dirección (España)

E-mail: jmembrado@estrategiaydireccion.com

Nos encontramos en un entorno económico muy duro con una crisis global, iniciada a finales de 2007 por las hipotecas de alto riesgo de Estados Unidos, y que en el caso de España se ha visto agravada por lo que se ha dado en llamar el “pinchazo” de la “burbuja inmobiliaria”. Esta situación afecta especialmente a la industria Cerámica, muy vinculada a la construcción de viviendas, lo que ha supuesto que numerosas empresas se hayan visto obligadas a poner en marcha planes de reestructuración e incluso en algunos casos a acogerse a proceso concursal.

Este contexto se va a prolongar por lo menos hasta muy avanzado 2010 tal y como vaticinan numerosos organismos nacionales e internacionales como la Comisión Europea, el Fondo Monetario Internacional o la Fundación de las Cajas de Ahorros.

La adecuación de la empresa a ese nuevo escenario supone un cambio radical que abarca el diseño de la propia organización, el funcionamiento del equipo de dirección y demás mandos, la motivación e implicación del personal, la planificación tanto estratégica como operacional, el diseño de los procesos, el coste de recursos asociados, ...

La optimización de los costes es una necesidad imperiosa para todo tipo de empresas, independientemente del sector de actividad y de los mercados en los que opere. Ello puede conseguirse disponiendo de unos procesos simplificados y unos recursos (humanos, materiales, inventarios, edificios, equipos, consumos, ...) que se ajusten a lo estrictamente necesario para las necesidades esenciales del negocio. La mejora de la productividad y la optimización de costes son pues necesidades vitales para poder superar situaciones de crisis como la actual.

La mejora de la productividad y la optimización de costes sólo pueden alcanzarse mediante la utilización de herramientas y procesos de mejora bien estructurados y con objetivos y metodologías claros. Las iniciativas de reducción de costes de carácter intuitivo en áreas tales como los viajes, factura telefónica, cafetería y otros gastos discrecionales



XI Congreso mundial de la calidad del azulejo y del pavimento cerámico tienen una efectividad limitada y, aunque necesarias, no son suficientes para resolver los problemas de competitividad de la empresa.

Entre las herramientas de mejora que a nuestro juicio más contribuyen a la mejora de la productividad y la optimización de los costes están:

- o La Gestión en Intervalos Cortos
- o Lean
- o Seis Sigma

La Gestión en Intervalos Cortos es una metodología que hace hincapié en la capacitación del personal y en especial la de los mandos intermedios y supervisores.

Lean es una estrategia de fabricación que se basa en la eliminación de los despilfarros en la cadena de valor y que pone gran énfasis en la participación de los empleados.

Seis Sigma es una estrategia basada en la mejora de los procesos a través de un profundo análisis de los mismos y la utilización de la metodología DMAIC que incluye el empleo de herramientas estadísticas.

A pesar de que cada una de estas herramientas presenta metodologías bien diferenciadas y definidas, no debe perderse de vista que se trata de herramientas complementarias que abordan problemáticas diferentes y que será el tipo de problemas a resolver el que determinará cual es la más adecuada en cada caso.

La ponencia que presentamos incluye una completa descripción de estas herramientas y su aplicación al sector cerámico, incluyendo casos prácticos y experiencias de empresas del sector.