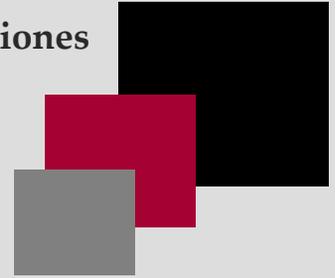




Operaciones

El Dilema de la Fábrica

De fabricación de productos a producción de servicios



Todos los días leemos noticias de empresas con sistemas de producción que deciden poner en marcha procesos de deslocalización de sus sistemas productivos a países de bajo coste (China, países del este de Europa,...), buscando estrategias de bajo coste que permitan mantener la competitividad en el mercado y seguir proporcionando el rendimiento de capital esperado a los accionistas.

El crecimiento económico de los países desarrollados y el régimen de bien estar de estos países hacen difícilmente sostenible en coste los sistemas productivos, y por tanto, los comités directivos de las empresas se plantean la deslocalización como una herramienta de supervivencia.

Sin duda esta es una solución corto placista desde el punto de vista competitivo, ya que en pocos años estas empresas se verán todas deslocalizadas y con estructuras de coste similares, y será el propio

juego competitivo el que volverá a situar sus rentabilidades en el punto de anterior al que originó su deslocalización.

¿Que se puede hacer para situar un entorno productivo en algo sostenible a largo plazo y sin recurrir a la deslocalización? ¿Qué problema atraviesan hoy en día las empresas productivas en España?

Las empresas españolas que han vivido en el último cuarto del siglo pasado una explosión de crecimiento y atraviesan en este momento un proceso de decadencia, ya que no se ha sabido evolucionar el concepto de "Fabricación de Productos" al concepto de "Producción de Servicios", es decir crear una estrategia de diferenciación y mantener el nivel competitivo para evitar la deslocalización.

Vemos en nuestras fábricas como la cultura está basada todavía en ratios puramente productivos

(Absentismo, productividad, desperdicios, eficacia,...) y apenas ningún indicador que de una clara idea del grado de servicio que se ofrece al cliente final (cliente interno o externo). Los sindicatos basan sus negociaciones colectivas en metodologías del siglo pasado asfixiando aún más la sostenibilidad de la empresa y siguen sin involucrarse en la creación de ventajas competitivas.

En definitiva seguimos anclados en la era de la "Revolución Industrial" cuando hace ya un tiempo en el que estamos inmersos en la "Revolución de los Servicios".

¿Que se puede hacer para dar el salto hacia la "Revolución de los Servicios"? Existen muchos aspectos a evolucionar para conseguir dar el paso y transformar una fábrica de productos en una empresa que produce servicios.

En primer lugar, se debe de producir un cambio en la gestión empresarial, sobre todo a nivel organizativo. Es necesario poner en marcha una organización que impulse la implantación de nuevos objetivos, donde el servicio sea el eje fundamental- Cambio de cultura productiva.

“De la Revolución Industrial a la Revolución de los Servicios”

En segundo lugar se deben modificar los anticuados sistemas productivos basados en los ratios de operaciones puramente productivos y con el objetivo de medir los desperdicios de fabricación y que permiten mantener estrategias de reducción de los costes de producción. Se debe de entender que aún reduciendo costes, otros países tendrán estructuras competitivas con las que jamás se podrá competir en el futuro. No se quiere decir aquí que se abandonen estos conceptos de reducción de coste en sistemas productivos, sino que se deben de reformar las operaciones en los sistemas de producción para aumentar los grados de servicio, aunque estas impliquen un aumento de los costes. Posteriormente se podrán introducir procesos que aborden estrategias de reducción de costes del servicio.

He aquí algunos ejemplos de los nuevos conceptos que se deben de introducir en los sistemas productivos:

- Cumplimiento de las entregas
- Time to market (Tiempo de entrega de la producción de los servicios en el mercado)
- Flexibilidad en la producción
- Integración de proveedores
- Competencias tecnológicas
-



Vaya!!... Dirán algunos lectores de este artículo ¿Estos son esos nuevos conceptos?... Si no es nada nuevo!!...En mi empresa ya lo tenemos!!!. Seguramente que en muchas empresas ya se han introducido estos conceptos y se miden, pero ¿están seguros de que la cultura empresarial de sus empresas está dirigida decididamente a trabajar sobre esos nuevos conceptos? ¿Cuándo se introdujeron esos nuevos conceptos en su empresa, se cambió significativamente la forma de realizar las operaciones en su fábrica? ¿Están seguros de que la cultura empresarial de sus empresas ha cambiado y se basa en esos nuevos indicadores y no en los tradicionales? ¿Saben cuales son los valores de esos nuevos indicadores en sus competidores?.

Si la respuesta es Sí..., enhorabuena!!!... está usted en una empresa que será sostenible a largo plazo. Si la respuesta es No..., aún está a tiempo de ser devorado por la deslocalización o iniciar su deslocalización para sobrevivir a medio plazo.

Sin duda alguna, existen caminos para mantener la competitividad de las empresas productivas en España, pero debemos tomar la iniciativa y dar el paso para convertirnos en "Empresas que producen Servicios".