

Kaizen y Pensamiento Austero. Impacto en la Administración de Negocios en la Pequeña y Mediana Empresa*

C. Vidal, M. M. Mazzini

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires

Medrano 951 (C1179AAQ) Buenos Aires, República Argentina

E-mail:maestrias@cedi.frba.utn.edu.ar

Resumen

Este trabajo describe las investigaciones realizadas con el fin de establecer las razones que motivan la baja competitividad internacional de las PyMEs argentinas, en comparación con la realidad que puede apreciarse en el extranjero. Se sugiere una metodología de desarrollo de las competencias dinámicas que han permitido a PyMEs en otros países, desarrollarse y orientar sus acciones comerciales hacia el terreno internacional con singularmente exitosos resultados. También se establece un nexo entre las pocas PyMEs argentinas que se han convertido en exportadoras exitosas, y el desarrollo, aunque parcial, de competencias dinámicas.

Abstract

This work describes the investigations carried out with the purpose of establishing the reasons that motivate the low international competitiveness of the Argentinean SMEs, in connection with the reality that can be appreciated abroad. A methodology is suggested for the development of dynamic competences that have allowed SMEs in other countries to develop and guide their commercial actions toward the international context, with singularly successful results. A nexus among the few Argentinean SMEs that have become successful exporters, and the development, although partial, of dynamic competitions, is also settle down.

* Trabajo realizado sobre la base de la tesis presentada por C. Vidal para optar al grado de Magister en Administración de Negocios.

Introducción

El trabajo que a continuación se resume se originó en la comparación entre dos realidades empresarias. La primera podía apreciarse en las opiniones de PyMEs locales, en las que se planteaban básicamente restricciones exógenas para realizar en Argentina negocios con éxito. La segunda surgía de la actividad de las PyMEs en otros países, las que se desempeñaban en contextos que, de una u otra forma, eran tan restrictivos como el local, y aún así lograban un crecimiento y desarrollo exitosos. Profundizando el análisis, se observó que en este plano de la realidad PyME y no PyME en el extranjero, eran mayoría las empresas que habían abrazado la filosofía y estrategias contenidas en el paradigma conformado por Kaizen y el Pensamiento Austero o Flexible.

Esta observación dio lugar a un trabajo de investigación que inicialmente se centró en el desarrollo del paradigma, abarcando los actores que influyeron en él desde principios del siglo XX, teniendo como objetivo identificar los factores que caracterizaran el cambio, los motivadores de éxitos y fracasos en la implantación del mismo y el modo en que el cambio de paradigma se fue desplegando a través del mundo. Posteriormente se recurrió a trabajos realizados por prestigiosos investigadores de universidades locales, con el objetivo de caracterizar el impacto del paradigma en las PyMEs y también explorar la difusión del mismo en el ámbito local, confirmándose además las hipótesis establecidas al inicio.

Los elementos de juicio surgidos del trabajo realizado en la primera etapa de investigación, sumados a los obtenidos en la bibliografía reciente sobre el tema, determinaron una propuesta de programa de introducción de las estrategias Kaizen y el Pensamiento Austero en las PyMEs que, según la evidencia empírica disponible, asegurara firmes posibilidades de éxito en la solución del problema de falta de exportaciones que afecta a las mismas y como consecuencia a la Argentina.

Descripción del Problema – Impacto del Cambio

El economista Adam Smith explicaba en su libro *Investigación Sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones* (1776), que la propensión al trueque y al intercambio de bienes es una característica intrínseca de la naturaleza humana. El comercio derivado de lo anterior se constituyó en una necesidad humana básica, atento a que se tradujo en beneficios para los individuos, sociedades y regiones, quienes lograron completar la disponibilidad de bienes que les eran escasos y cimentar a la vez sus economías, a través del desarrollo de la producción de otros bienes y la especialización en aquéllos que, por distintas razones, podían ofrecer con calidades y a costos más convenientes. El comercio internacional se tradujo luego en crecimiento de la producción de los países y en una asignación más eficiente de recursos, permitiendo a países e individuos consumir mayor cantidad y diversidad de bienes, pero también e indudablemente, ayudando a generar riqueza y aumentarla a través de políticas gubernamentales y patrones de conducta adecuados.

Esos patrones de comportamiento impulsados por los distintos países en relación con la producción y el comercio internacional, conformados por el conjunto de actitudes sociales, educativas, económicas y políticas impulsadas internamente por las sociedades y sus gobiernos, provocaron transformaciones propias que luego se difundieron en el mundo, resultando en:

- La expansión mundial de las actividades económicas, comerciales y de tecnología, en mayor interconexión e interdependencia entre espacios de naciones y la transnacionalización de los agentes económicos (Kosacoff y López, 2000).
- Nuevas prácticas tecnológicas y productivas, generadas a partir del surgimiento de nuevos sistemas de organización de la producción y el surgimiento de nuevas tecnologías (Kosacoff y López, 2000; Womack y colaboradores, 1991).
- La transición hacia la sociedad del conocimiento, basada en la producción, distribución y uso del conocimiento y la información, y caracterizada por la inversión en activos intangibles como investigación y desarrollo, patentes, licencias, entrenamiento, capacitación, información, etc., que se hace más significativa y crece a ritmos más rápidos que la inversión en activos físicos (Kosacoff y López, 2000).

En este ambiente complejo se observa que las empresas que se desempeñan en países desarrollados, optan por estrategias y formas de producción más flexibles e innovadoras, como modo de responder a la globalización y a las cambiantes preferencias y demandas de los consumidores. Para alcanzar este objetivo no basta con sólo incorporar tecnologías modernas, sino que es preciso adoptar simultáneamente nuevas formas de organización de los procesos de investigación, diseño, gestión, producción y comercialización. Estas reestructuraciones internas, frecuentemente están acompañadas de nuevas y más frecuentes relaciones con otras empresas, de modo de obtener rebajas de costos, incrementar la especialización, ganar economías de escala y repartir riesgos (Kosacoff y López, 2000).

El Impacto en Argentina

Mientras esta transformación tenía lugar, Argentina se mantenía cerrada a los cambios que se producían, determinando que nuestro producto bruto per cápita, indicador de la capacidad generadora de riqueza argentina, creciese a un ritmo decididamente lento. A principios de los noventa, las empresas argentinas fueron violentamente introducidas a este contexto, caracterizado por transformaciones de enorme impacto en las tecnologías, prácticas productivas y métodos organizacionales, con la apertura de la economía que las enfrentó a una amplia redefinición de las reglas de juego en el escenario económico local. También las puso a prueba frente a desafíos y oportunidades cuya resolución definiría en gran medida las características del desarrollo que asumiría el país a largo plazo (Kosacoff y López, 2000). Era de esperar que las firmas aceptaran el desafío de evolucionar y revolucionar en sus prácticas empresarias de modo de tomar las oportunidades que se descubrían ante la apertura al mundo.

Analicemos la evolución del PBI per cápita (Rodríguez Báez, 2000) de Argentina versus el de dos países intrínsecamente relacionados con las transformaciones mundiales mencionadas, para apreciar cómo acompañó la economía local el paso de las mismas y cómo evolucionó nuestra capacidad para generar riqueza, comprendida por el conjunto de bienes con suficiente valor económico como para que fuesen susceptibles de ser comercializados internacionalmente en la mayor proporción, principalmente porque tuviesen capacidad de satisfacer ampliamente necesidades humanas en el resto del mundo.

PAÍS/ANO	1950	1990	1997	1999
Japón	309	17625	29928	34340
Estados Unidos	1907	21827	30347	32290
Argentina	886	5532	7428	7740

Japón se encontraba en 1950 arrasada por los efectos de la guerra, y carecía de ventajas competitivas estáticas, como gran extensión territorial o recursos naturales, que permitiesen pensar en un potencial futuro dominante en el mundo de los negocios internacionales. Estados Unidos de Norte América poseía todo lo que faltaba a Japón y no había sido afectado directamente por los efectos de la guerra en la que había salido triunfante, pero había consumido importantes cantidades de sus propios recursos en ella. Argentina, sin participación en guerra alguna y con importantes ventajas competitivas estáticas basadas en extensión de territorio, clima y disponibilidad de recursos naturales, casi triplicaba al PBI per cápita de Japón y mantenía una relación de 1 a 2 con Estados Unidos.

Los tres países evolucionaron luego al compás de sus patrones de conducta y políticas gubernamentales, alcanzando en 1999 las posiciones que se indican en la columna correspondiente. Mientras en 49 años Japón multiplicó su PBI per cápita por 111, EEUU lo hizo por sólo 17 y nuestro país por apenas 8.7, cayendo luego abruptamente por los efectos de la crisis que atraviesa desde hace algunos años. A 1999, estos guarismos indican que ambos países casi quintuplican los resultados locales y luego de las acciones en política económica de principios del 2002, se podría esperar que la superen en más de 20 veces.

Un análisis un poco más extenso nos permitiría definir el problema argentino como la falta de competitividad internacional por ausencia de competencias dinámicas actualizadas, debido a la ausencia del conocimiento necesario sobre las mismas por una falla en la formación social, empresarial y gubernamental, problema que se caracteriza por un muy bajo nivel de exportaciones argentinas y una baja capacidad de generación de riqueza.

El Impacto en las PyMEs

El esquema macroeconómico en el que se desenvuelven las PyMEs se ha visto profundamente transformado por la convertibilidad, la apertura al mundo y el proceso de integración regional vía el MERCOSUR y otros acuerdos regionales, creando un escenario para los negocios cuyas pautas escapan dramáticamente a aquéllas que históricamente habían definido cómo hacer negocios en Argentina.

Distintos estudios realizados sobre PyMEs argentinas en los últimos años ejemplifican acerca de impactos del paradigma en las PyMEs: por un lado, existen a lo sumo unos cientos de empresas que han podido implementar una estrategia que les fue favorable, obteniendo altos niveles de eficiencia, calidad e innovación, y alcanzando en varios casos una interesante expansión hacia mercados externos exigentes, siendo esto el resultado de esfuerzos individuales de algunos empresarios que no reflejan un común denominador (el caso de la firma Taranto es un ejemplo); en oposición a lo anterior, varios miles de PyMEs industriales han salido del mercado, finalizando sus actividades entre 1993 y 2000, debido a la fuerte presión competitiva y la severidad económica. Si bien no existe un estudio detallado, se tiene la presunción que en la mayoría de los casos, esto fue el resultado de la incapacidad de los empresarios para diseñar y poner en marcha un proceso de reconversión que pudiera confrontar con mejores resultados los cambios en sus mercados y en los escenarios de negocios (Kosacoff y colaboradores, 2000).

El gran objetivo, para las industrias en general y para las PyMEs en particular, es entonces posicionarse estratégicamente en una mejor situación competitiva, con el objeto de lograr esa confrontación en términos favorables. Uno de los mayores desafíos para las PyMEs es el de incrementar la eficiencia produc-

tiva y la competitividad, en los procesos productivos y mercados donde desarrollan sus actividades. La necesidad de introducir innovaciones o adaptaciones tecnológicas en la empresa se vuelve condición necesaria para enfrentar la pugna competitiva. Pero igualmente es fundamental destacar que, mientras que hace tiempo se acepta que la tecnología está incorporada en el capital físico, el reconocimiento de que también forma parte del capital humano es más reciente, y existen pocas dudas acerca de que las habilidades humanas son esenciales para utilizar, adaptar y mantener las nuevas tecnologías incorporadas a las máquinas y herramientas. Simultáneamente, y para poder enfrentar con éxito la necesidad de innovar, sea en procesos, productos o métodos de gestión, las empresas están buscando formas más flexibles e innovadoras de organización del trabajo y la producción. También parece haber una mayor concentración en las actividades medulares de cada empresa, descentralización de la organización administrativa, y una más amplia distribución de las responsabilidades sumada a la demanda de mayor flexibilidad y mejores habilidades de la fuerza de trabajo (Lanusse Storni, 2001).

Los nuevos paradigmas tecno-organizacionales intensivos en información, han redefinido el significado de la competencia, dando preeminencia a la comprensión de la empresa como sistema y a los procesos sistémicos para producir calidad. También han dado relevancia a los elementos no-precio de la competitividad como el empowerment, el aseguramiento de la calidad, la calidad del servicio, las actividades de diseño y la relación y vinculación con clientes y proveedores (Kosacoff y colaboradores, 2001).

Comportamiento de las Empresas Argentinas

Trabajos recientes de destacados investigadores argentinos (Yoguel y Boscherini, 2000; Yoguel y Milesi, 2001; Yoguel y Rabetino 1999; Milesi, 2000) caracterizan el comportamiento de las empresas argentinas en relación con el problema bajo estudio y el paradigma vigente:

1. Bajo nivel de éxito exportador, representado por tan sólo 800 empresas productoras con valor agregado, en un universo estimado en no menos de 25.000 PyMEs (Beristain, 2000).

2. La significativa inserción en mercados internacionales de algunas PyMEs (< 800) (Beristain, 2000) está fundamentalmente ligada al desarrollo de capacidades tecno-organizacionales mayores que el promedio de las PyMEs Argentinas. Dichas capacidades tecno-organizacionales se identifican con:

- a) Organización en células.
- b) Alto aseguramiento de calidad relativo a la organización celular de la producción.
- c) Alta importancia asignada al entrenamiento y capacitación.
- d) Cumplimiento con normas nacionales o internacionales de calidad, normas ISO 9000 o de mayor complejidad.
- e) El establecimiento de puntos de control y registros de seguimiento para mantener información estadística para el aseguramiento de la calidad de procesos.
- f) Programas continuos de capacitación, orientadas a incrementar sus capacidades técnicas, comerciales y administrativas.
- g) Equipos formales e informales de desarrollo y mejoramiento de productos y procesos, nuevas formas de organización y de relacionarse con los mercados.
- h) Trabajo en grupos de mejoramiento, que en ciertos casos se comportan como genuinos laboratorios de investigación y desarrollo.
- i) Mantenimiento de relaciones formales e informales con otras empresas locales y extranjeras, formando redes empresarias muy cercanas al Keiretsu de los japoneses. Estas relaciones están orientadas a mejorar las capacidades productivas y comerciales y se mantienen con clientes, colegas y en menor escala con proveedores.

3. Falta de empowerment generalizado, con escaso acceso de los trabajadores a la reprogramación de las máquinas automáticas, así como al diseño, mejora y desarrollo de productos y procesos.

En relación con el problema bajo estudio, puede verse claramente la conexión entre el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas (que se traducen en exitosas administraciones de negocios), a partir de la incorporación de las estrategias que sustenta el modelo o metodología propuesto, y la contradicción de detectarse que al mismo tiempo se manifiesta un bajo nivel de empowerment, uno de los basamentos del éxito de las mismas estrategias.

4. Irregular uso de las estrategias Kaizen en PyMEs a super-grandes empresas:

- a) Sólo el 5,4% del total de las firmas investigadas saca provecho de más de cinco estrategias² de un total de diez³ seleccionadas para el análisis.
- b) Un tercio utiliza como mucho hasta cinco estrategias
- c) El 63,3% no utilizaba ninguna de las diez estrategias.
- d) Uso de sólo el 11,4% de las estrategias en el total de las empresas correspondiendo menos de un 1% a PyMEs.

5. Sólo un 45% de las empresas realiza actividades de capacitación, porcentaje que desciende a sólo el 26% en PyMEs, destinando:

- a) Solamente un 26,3% de la inversión total fue dedicada a temas de calidad
- b) 20,3% a seguridad e higiene
- c) 9% a computación
- d) 6,4% a producción, automatización o diseño
- e) 12,5% dedicado a temas de administración, gerenciamiento o planificación generales.

6. El mayor costo promedio por actividad de capacitación se dedica a economía, finanzas y administración, y duplica al de calidad o triplica al de producción, automatización o diseño.

7. En promedio se observó una certificación en alguna de las normas de calidad consideradas⁴, en una de cada 6 firmas investigadas en el plano general, con sólo una certificación cada 23,2 empresas en el segmento PyME.

Otra observación de la investigación mencionada, delata que la proporción de técnicas utilizadas entre los agentes económicos que son exportadores netos, resulta inferior al promedio, mientras que entre los que son importadores netos supera dicho promedio. Esto es, la incorporación de técnicas organizacionales modernas tiene menor relevancia en el mayor porcentaje de las firmas exportadoras, constituyendo una señal clara de las débiles estrategias con las que dichas firmas compiten en el extranjero.

8. Los resultados del análisis del uso de determinadas⁵ técnicas de administración y organización de la producción arrojan que:

- a) el 75% de los agentes no utiliza siquiera una de las cuatro técnicas
- b) el 16,8% de los agentes utiliza dos de las cuatro técnicas pero lo hace en combinaciones que no resultan óptimas⁶.
- c) 1,4% utiliza las dos técnicas de organización de la producción y eventualmente alguna otra de las restantes
- d) el 3,1% de los agentes utiliza las dos técnicas de organización del trabajo y eventualmente otra técnica de las consideradas.

e) Tan sólo el 1.9% del total utiliza las 4 técnicas en las combinaciones analizadas.

9. No se han encontrado evidencias de estudios de la aplicación de estrategias de Kaizen y/o del Pensamiento Austero en áreas de administración, comercialización, investigación y desarrollo u otras áreas no productivas de las empresas.

10. Baja inversión en Investigación y Desarrollo (en tecnologías duras) representando el 0,44% de la facturación estimada (1996) de la industria.

11. Casi nula inversión en C&T blandas, como nuevos modelos de organización administrativa e industrial.

Del análisis de la investigación de Yoguel y Rabetino utilizada para el análisis en (8) (Kosacoff, 2000), puede inferirse que, pese a la amplitud y detalle de la misma, existe una limitativa orientación a considerar sólo las “técnicas” aplicadas en las plantas de producción, omitiendo la aplicación de las filosofías y estrategias Kaizen en las áreas de administración y comercialización. Tal omisión no es más que una evidencia adicional de que la estructura de pensamiento empresarial local, considera al “nuevo” paradigma como tan sólo una “herramienta” de producción y no como una filosofía integral de administración de los negocios. Esa concepción representa una de las mayores limitaciones para la implantación de Kaizen en el tejido PyME (y no PyME) argentino. Resulta evidente que dicho enfoque no está relacionado con el tamaño de las empresas, sino con la cultura empresarial local en relación con el cambio de mentalidad y enfoque de sus estrategias de negocios.

La información resumida más arriba muestra que pocas PyMEs han incursionado en algunas de las estrategias productivas y de calidad contenidas en Kaizen y en el Pensamiento Austero, pero lo han hecho en forma parcial y carente de programas adecuados, con lo que los resultados, si bien han sido auspiciosos en relación con la confirmación del impacto positivo de las estrategias, no muestran toda la potencia que podría lograrse con una implantación total.

Esta misma información propone evidencias importantes que confirman la hipótesis de trabajo, en cuanto a que existe una ausencia casi generalizada de incorporación de las ventajas competitivas dinámicas, relativas a la inserción de los agentes económicos locales, al paradigma representado por Kaizen y el Pensamiento Austero.

Paradójicamente, son esas mismas ventajas competitivas dinámicas, que aquí han sido aparentemente ignoradas, las que, incorporadas por los agentes externos, enfrentan a las firmas locales a una competencia en su propio suelo, que las pone en muchos casos fuera de toda posibilidad de continuar en los negocios.

El Impacto de las Estrategias Nacionales

Si bien se sostiene que Kaizen y el Pensamiento Austero o Flexible no son una cuestión cultural, se comprende que es necesario un fuerte cambio mental para llevar adelante la transición, de la forma en que se entiende la administración de negocios occidental y localmente a la forma flexible en que los japoneses lo hacen, luego de la fusión de los conceptos y estrategias que aprendieron de occidente, desde principios del siglo 20, con la estructura de pensamiento japonesa y la concepción Zen del mejoramiento,

en un contexto de post-guerra que dio lugar a circunstancias excepcionales, pero cuyos efectos son posibles de reproducir racionalmente.

Pero cualquier proceso de cambio a escala de país está fuertemente ligado a las estrategias de las naciones para desarrollar una cultura, que comprenda, acepte e impulse la adopción de patrones de conducta que contribuyan al bienestar general. En ese sentido es interesante comparar cuáles han sido las estrategias en ese sentido, de Argentina, que en 1950 superaba holgadamente a Japón en potencialidad de generación de riqueza, y que se apoyaba sus ventajas competitivas estáticas, y del mismo Japón que no contaba en absoluto con ventajas competitivas estáticas, y generó patrones de conducta orientados a desarrollar ventajas competitivas dinámicas.

La educación

Como estrategia fundamental en el desarrollo de patrones de comportamiento de las personas, la educación ha definido el desarrollo de la capacidad de las naciones para orientar sus acciones a la creación de ventajas competitivas, que posteriormente se transformaran en elementos generadores de riqueza.

En Japón la educación se orientó a que el educando, futuro empleado, trabajador o dirigente, tomara conciencia de la pobreza de recursos de la nación, y de la necesidad de concentrarse en todas aquellas acciones, que permitiesen generar riqueza a partir del valor agregado, a los insumos transformados en mercancías que el mundo apreciara (Ohmae, 1989). En ello se generaron patrones de conducta orientados a la calidad requerida en todos y cada uno de los aspectos de la vida personal y empresaria, que posteriormente y sumados a otros patrones de conducta inducidos, formaran la cultura base para ventajas competitivas basadas en la dinámica.

En Argentina en cambio, la educación se mantuvo aferrada al concepto tayloriano de comando y control, y orientaba al educando a la concepción de que vivía en un país de múltiples riquezas, en las que se destacaba la extensión territorial, el agua, los minerales y los insumos de toda clase. Ello generó patrones de conducta carentes de creatividad, por un lado, y por el otro tendientes a confiar en que, sin importar cuántos esfuerzos se dilapidaran, las ventajas competitivas estáticas siempre nos sacarían a flote.

La empresa

En el enfoque japonés, por obra de circunstancias históricas que rompieron el dominio del sistema Taylorista, empresa significa organización destinada a la creación de bienestar para todas las personas, ya sean empleados, clientes, accionistas, proveedores o la comunidad misma, los que hoy se denominan grupos o accionistas de interés (stakeholders). También la organización, como descripción de la forma en que la responsabilidad fluye de la cabeza a la base, no existe o no puede encontrarse completamente descrita en un organigrama. La organización reside en las personas.

La organización occidental y local establece capas jerárquicas y líneas de mando. Las capas separan a la gente estableciendo diferencias que muchas veces ofenden la inteligencia y el orgullo de la gente (Walton, 1989; Deming, 2000). Las líneas de mando están pensadas militarmente para transmitir órdenes de tácticas y estrategias hacia abajo en la escala jerárquica y para que las respuestas tengan un mismo modo pre-determinado de ejecución en cada "orden" que se recibe. En el mundo militar, la creatividad puede originar pérdida

de vidas, pero en el mundo empresario, la falta de creatividad seguramente originará pérdida de empresas. En el sistema japonés reina el espíritu de comunidad, espíritu que hace que las responsabilidades sean entendidas por las personas, como parte de un sistema de responsabilidades más amplio. También sienten que por el sistema de empleo vitalicio de las grandes empresas, su vida está fuertemente atada a la de la empresa y la de sus colegas, y la lucha por el poder, frecuente en occidente, queda inhibida por la misma cultura organizativa (Ohmae, 1989).

Simplificando al máximo, la diferencia entre la organización occidental que domina en Argentina y la organización japonesa puede definirse como la misma que existe entre un batallón militar de zapadores y un verdadero equipo de básquet si ambos jugaran un partido de fútbol: cuando el equipo intente una jugada por la izquierda coordinando entre ellos las acciones para que la pelota llegue al arco contrario, el batallón mirará hacia el banco de su líder, esperando que éste les indique qué hacer; el entrenador de los basquetbolistas nada tendrá que hacer mientras sus jugadores actúan porque, aunque estén jugando a un deporte distinto, él les ha enseñado a trabajar entre ellos como equipo y no sólo a recibir órdenes.

Impulso a la producción

En actividades con gran valor agregado, como puede ser el tratamiento de minerales, Japón supo encontrar también las estrategias para generar los patrones de conducta adecuados. Por ejemplo, al incentivar la producción de acero (con muy poco nivel de subsidio) en una sola firma, la que aceptó el desafío de una rápida estrategia de crecimiento, provocó una catarata de inversiones de “yo también” (no por el rédito de los subsidios, que no existía, sino por el orgullo de mostrar la habilidad para cubrir el desafío de fabricar acero al más bajo costo), lo que los llevó con el correr del tiempo, a proveer el 50% del tonelaje mundial de barcos construidos y el 30% de todos los vehículos producidos en el mundo durante 1980, más buena parte de otras industrias que utilizaban acero (Ohmae, 1989). En 1998 Japón, sin capacidad propia de acciones mineras, alcanzó una producción de 98 millones de toneladas de acero, equivalentes al 12,1% de la producción mundial⁶.

Argentina, mientras tanto, con una riqueza mineral inigualable y una política totalmente opuesta a la desarrollada en Japón, se basaba en el dominio casi monopólico gubernamental, sobre lo que se consideraban “producciones estratégicas”, convirtiéndose el gobierno ya no en el director del equipo sino en el dueño de la pelota. Empresas estatales como SOMISA y Altos Hornos Zapla, dominaban el mercado de la producción de acero, mientras la Dirección General de Fabricaciones Militares era afectada como organismo de ejecución de las políticas regulatorias del sector siderúrgico. Bajo regulación gubernamental, sólo en SOMISA se mantenían poco más de 12.700 empleados que pudieron reducirse a apenas 6.000, luego de la reestructuración para su venta, cuando también se desafectó a la DGFM de la regulación del sector. Pese a los avances del sector siderúrgico privatizado, no haber pasado por una guerra de escala mundial y después de casi 60 años de desarrollo e importantes inversiones privadas (aproximadamente 500 millones de US\$ desde la privatización) se producían en 1998 solamente 4,21 millones de toneladas de acero, equivalentes a 0,5% de la producción mundial⁶.

Otras áreas de la tecnología dura, como la electrónica y la microelectrónica, o de la tecnología blanda, como la administración o la organización de la producción, fueron también cuidadosamente orientadas a patrones de conducta adecuados, con similares resultados.

Manejo de recursos estratégicos

Si bien los gobiernos japoneses establecieron una férrea limitación al ingreso de capitales extranjeros a las industrias estratégicas de su país, las empresas allí tuvieron la posibilidad de realizar contratos de licencias, que les permitieron utilizar la tecnología occidental, mientras ellas se dedicaban a investigar, desarrollar y mejorar la "tecnología de producción", para que, siguiendo las recomendaciones de Deming¹⁰, mejorara la calidad y consecuentemente la productividad de sus empresas, con lo que finalmente alcanzaron y superaron a quienes les habían provisto inicialmente de la tecnología, pasando a liderar el mundo de los negocios. En el mismo proceso, generaron los ingresos suficientes como para pagar por la tecnología que habían alquilado y sostener los importantes aumentos en el nivel de producción, que sus propias mejoras tecnológicas en producción y administración habían generado (Ohmae, 1989).

El marketing en tierras extrañas era una de las principales debilidades de la industria japonesa, y compañías como Ricoh, Panasonic, Sony o Pentax, carecían al principio de la capacidad de marketing, que les permitiera proyectar sus productos en mercados extranjeros, por lo que comenzaron la introducción de ellos a través de empresas comerciales (traders), que desarrollaran el marketing adecuado para su afirmación en el mercado que les era conocido. Poco a poco, y a medida que el mundo notaba la calidad de las cámaras fotográficas, fotocopiadoras, teléfonos, equipos de sonido y facsímiles japoneses, dichas compañías fueron adelantando al resto de los competidores, hasta posicionarse como los líderes en cada uno de sus mercados.

Restricciones Exógenas y Endógenas en PyMEs

Otras investigaciones (Kosacoff y López, 2000; Angelelli, 1999), indican ciertas restricciones a la operatoria PyME, entre otras:

1. Las PyMEs encuentran mayores obstáculos que las firmas mayores en aquellas variables en que el tamaño de las empresas influye radicalmente:
 - a) Dificultades para obtener y procesar adecuadamente la información necesaria para redefinir sus objetivos y estrategias.
 - b) Mayores exposiciones a las fallas del mercado en el área financiera, tecnológica, etc.
 - c) Restricciones para el acceso a los recursos humanos calificados.
 - d) Un sendero previo de desarrollo, caracterizado por esquemas de gestión y organización interna que dificultan su adaptación al nuevo ambiente competitivo.

Se identificaron también dos tipos de restricciones bajo consideración de las firmas:

1. Aquéllas que afectaban a todas las empresas con relativa independencia de sus características particulares, y que con el mayor grado de consenso se identificaban como relativas a:

a) Financiamiento:

- Limitaciones de los bancos al efectuar una evaluación del riesgo PyME, centrándose casi exclusivamente en las garantías ofrecidas en lugar de en el contenido del proyecto y sus posibilidades.
- Condicionamiento de la financiación a la disponibilidad de recursos propios, independientemente de la buena gestión financiera.

b) Inseguridad jurídica:

- Afecta el clima en el que se desarrollan los negocios y condiciona los mismos
- Altos costos y plazos de las soluciones vía justicia; ineficiencia de los servicios de justicia.

c) Servicios públicos privatizados:

- Altos costos de los servicios prestados.
- Mejora en la calidad pero con dificultades en la solución de los problemas cuando éstos aparecen.

d) Apertura de la economía:

- Falta de regulación que asegure la competencia.
- Ausencia de controles a las importaciones.
- Escasos beneficios asociados a la mejora de la competitividad.

Estos puntos representan la visión PyME, mientras que las instituciones se mantienen en desacuerdo con la importancia real (prioridad) de los puntos (b) y (c).

2. Aquéllas que lograban menor grado de consenso en cuando a gravedad o prioridad, y relativas al marco regulatorio y el desarrollo de competencias:

e) Regulaciones impositivas:

- Si bien es considerada de importancia, no logra consenso mayoritario por la solución que algunas empresas del segmento ven, en la sub-valoración del giro real del negocio en las declaraciones.

f) Regulaciones laborales:

- La reducción en las contribuciones patronales permitiría aumentar la demanda de mano de obra.
- Tensión entre la demanda de flexibilización y la priorización de competencias laborales en la búsqueda de recursos humanos.

g) Trabas para exportar e importar:

- Trabas endógenas y exógenas para la inserción en el mercado externo:

1. Escala.
 2. Competitividad en precios.
 3. Calidad.
 4. Financiamiento.
 5. Información.
 6. Falta de apoyo público.
 7. Trámites y regulaciones aduaneras.
 8. Devolución de impuestos.
- Se requeriría un abordaje integral para el fortalecimiento del perfil exportador.

h) Políticas de apoyo:

- Escasa utilización por parte de las firmas.
- Acceso muy limitado para las empresas menores.
- Falta de difusión.
- Reducida participación del sector privado en el diseño de las mismas.

i) Capacitación y consultoría:

- Precios elevados.
- Programas inadecuados para los requerimientos de las firmas. Falta de coordinación entre necesidades de la demanda con las características de la oferta
- Centrada en los niveles gerenciales, con poca transferencia a los niveles por debajo de ellos.

En la consideración de las instituciones la prioridad está en el punto (e) y (f).

De las mismas investigaciones se infirieron dos restricciones adicionales:

1. Aislamiento de las PyMEs:

- a) Falta de vínculos importantes con un número significativo de agentes económicos.

b) Relación fundamentalmente con Cámaras empresariales, Bancos y Municipalidades.

2. Respuestas institucionales:

a) Gran desajuste entre la identificación de problemas prioritarios por parte de las instituciones gremiales empresariales y los centros de apoyo, y las acciones directas o indirectas que emprenden para superarlos.

Nótese que el punto (d) hace referencia a regulaciones a la competitividad y escasos beneficios asociados a la mejora de la competitividad, conceptos que marcan la tremenda confusión existente acerca de cómo competir en el mundo globalizado y confirma nuevamente la hipótesis relativa a la falta de conocimiento local, sobre las ventajas competitivas asociadas a Kaizen y al Pensamiento Austero.

La investigación reveló también una fuerte relación entre problemas endógenos y restricciones exógenas. Esto se traduce como que ni las restricciones exógenas son totalmente independientes de las capacidades de las firmas, ni el desarrollo de éstas está totalmente desvinculado de las primeras, existiendo una interacción entre ambas. Dicho de otro modo, las restricciones exógenas conforman un marco que puede facilitar u obstaculizar el desarrollo de capacidades en las firmas, mientras que la posesión o no de las capacidades, incide fuertemente en la posibilidad que estas tienen para amortiguar efectos negativos o sacar provecho de las oportunidades.

En lo atinente a las capacidades endógenas de las firmas y en relación con el presente trabajo, debe señalarse que entre las conclusiones finales sobre las acciones requeridas a nivel micro, atinentes a mejorar la situación PyME respecto de las restricciones endógenas se sugiere:

1. Sensibilización de las PyMEs para actuar en conjunto (Keiretsu del Japón)

2. Aumento del grado de conciencia de las PyMEs sobre sus necesidades en:

- a) Tecnología
- b) Capacitación y consultoría
- c) Comercio exterior

3. Diseño de instrumentos de apoyo que operen en forma personalizada sobre los espacios de interacción entre firmas, y entre firmas e instituciones.

Considérese que el punto (a) se refiere genéricamente a tecnologías duras y blandas, entre las que se consideran incluidas las estrategias materia del presente trabajo. Nótese también que las firmas no ven su falta de capacidades y conocimientos en el nuevo paradigma como una limitación para mejorar su competitividad local e internacional, a la vez que no ven las ventajas de mejorar la competitividad (ver punto d más arriba).

Conclusiones primarias

1. El paradigma de Kaizen-Producción Austera generó una ola de profundo cambio en el modo que las empresas se organizan para competir dentro de la globalización.
2. El paradigma rompe viejas filosofías, tales como procesos por grandes lotes, organización departamental, división del trabajo, división de roles en la empresa, etc.

3. El nuevo paradigma propone el análisis de la organización de los procesos, la producción sin stocks almacenados, la reducción de costo laboral, la producción de un producto a la vez, la organización del trabajo en células, el respeto al ser humano, el empowerment generalizado y la cooperación entre empresas.
4. Propone también la inversión reflexiva en el desarrollo humano, antes que en la innovación tecnológica innecesaria, o exagerada, con relación a los objetivos.
5. El sector PyMEs en nuestro país ha recibido el mayor impacto de esta ola de cambio, existiendo restricciones endógenas y exógenas que dificultan sus posibilidades de adaptación al mismo.
6. Distintos estudios indican que existe un ínfimo número de empresas que han incursionado en el nuevo paradigma tecno-organizacional y que al mismo tiempo la implantación ha sido altamente parcial.
7. También desnudan que en opinión de la PyMEs, no es conveniente que no exista una regulación de la competitividad y tampoco encuentran beneficios relevantes en mejorarla.
8. Definidas las exportaciones como el objetivo básico de supervivencia y evolución, tanto de las empresas como de los países, y midiendo el éxito de las empresas por su capacidad de alcanzar parámetros de exportación mayores que el promedio de la industria, se concluye en que el nivel del éxito PyME local es muy bajo.
9. Entre las pocas empresas que han alcanzado un nivel considerado como de éxito, se destaca como elemento primordial el desarrollo de capacidades tecno-organizacionales mayores que el promedio de las PyMEs Argentinas.
10. Dichas capacidades tecno-organizacionales consideradas en forma extensa, pueden ser sintetizadas en Kaizen y el Pensamiento Austero, y son conducentes a la adquisición del conjunto de ventajas competitivas dinámicas, que pueden determinar el éxito de las PyMEs argentinas, en su confrontación dentro del escenario internacional.

Resumiendo:

- Existe un problema que requiere urgente solución y es la falta de competitividad internacional de la PyMEs argentinas que les permita insertarse como proveedores confiables de bienes y servicios en el ámbito mundial.
- Dicho problema es consecuencia de un bajo desarrollo de las competitividades dinámicas que permiten confrontar con éxito, dentro del paradigma tecno-organizacional vigente en el contexto mundial.
- Esto último es a su vez una consecuencia del desconocimiento de la cultura y el comportamiento local en relación con las claves del paradigma y las competencias requeridas para competir internacionalmente.
- La solución adecuada es entonces proveer un modelo de desarrollo de competencias que contemple dicha cultura y comportamiento, la experiencia internacional previa en relación con el desarrollo del paradigma y los aportes teóricos y conceptuales de los sucesivos agentes de cambio que generaron el mismo.
- El estudio de casos nacionales muestra una mínima inserción de las empresas en las estrategias cuyo impacto sufren, representada por inserciones muy parciales en grandes empresas o desarrollos individuales de algunos pocos empresarios PyME.
- El estudio de casos internacionales muestra un resultado totalmente opuesto: alta difusión de las estrategias en PyMEs a súper-grandes empresas, con resultados altamente satisfactorios en relación con el desarrollo, el crecimiento y la captación de mercado, luego de la introducción de Kaizen y el Pensamiento Austero.
- Se destaca el caso de una empresa inglesa que, siendo parte de un complejo estatal, sin posibilidades de recuperación de su profunda crisis y estando sumergida en un medio altamente restrictivo en relación con el poder sindical, logró, a través de su inserción en el paradigma, convertirse en la empresa número 1 de Europa en su medio y al mismo tiempo expandió sus áreas de negocios, a través de las economías inducidas por la adopción de las estrategias propuestas por este trabajo.

La Solución Propuesta

La solución que se propone no implica simplemente la adopción de las estrategias que conforman el paradigma como receta mágica que resuelva los problemas, sino una solución dinámica a través de conjunto de acciones consideradas en un contexto Kaizen, Austero y Flexible, cuyo soporte fundamental es un liderazgo competente y fuertemente distribuido entre las personas.

Se basa en un modelo que promueve el fluir del valor desde un conjunto de inductores de resultados hacia un conjunto de destinatarios o receptores del valor, manteniendo una cultura con valores que promueven el desarrollo que busca la perfección, a través de métodos probados que se orientan al resultado exitoso, contando con la información como elemento sustentador del mejoramiento continuo de todo el esquema.

La solución propuesta es un sistema armónico de elementos relacionados que requieren un fuerte cambio de actitud respecto de la administración de los negocios, sin que ello signifique mayores costos sino importantes ahorros.

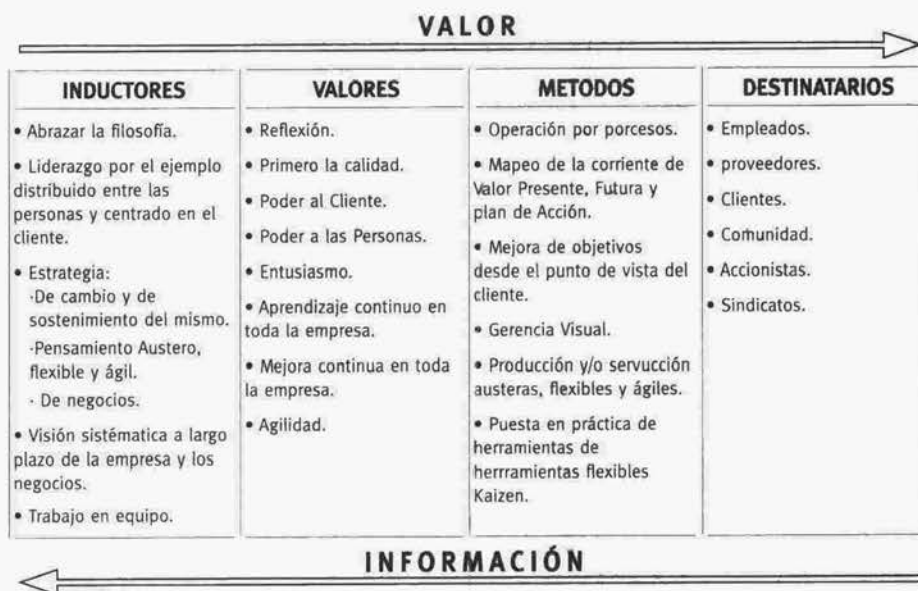


Figura 1. Modelo de pensamiento austero y kaizen, implantación en la administración de negocios en PYMES

El Modelo

Conceptos y flujos

El modelo que se propone contempla cuatro grupos de conceptos. Estos conceptos han sido derivados de las investigaciones y los análisis realizados y están presentes de distintos modos:

1. Inductores: elementos impulsores del éxito en el cambio cultural empresarial y personal.
2. Valores: definiciones que establecen la cultura y conducta de la empresa y reafirman el proceso de cambio hacia algo mejor.
3. Métodos: metodología y herramientas que definen los procesos de la empresa bajo la filosofía del Pensamiento Austero y Kaizen.
4. Destinatarios: hacia quienes fluye el valor generado en la empresa.

y dos flujos:

1. Flujo de valor: el resultado de la operación adecuada que se desplaza aguas abajo, de proceso en proceso (internos y externos) y fluye a través de empresas proveedores, productores, distribuidores y clientes, hasta llegar al cliente final.
2. Información: el flujo que desplazándose en sentido contrario informa cómo satisfacer las necesidades de los clientes aguas abajo a lo largo de toda la corriente de valor.

La representación en el modelo muestra:

1. Un conjunto de Inductores del éxito en un proceso de cambio hacia Kaizen y un Pensamiento Austero en la empresa. Estos inductores deben estar presentes para sostener el proceso y lograr que su desarrollo se proyecte con firmeza hacia el futuro, cuando también deben estar presentes.
2. El conjunto de Valores que deben definir la cultura de la empresa, dentro de la cual resulte posible un proceso de cambio como el que se sugiere y una operación futura consecuente con lo que se pretende lograr.
3. Un conjunto de Métodos que constituyen la técnica y metodología de administración y producción según Kaizen y el Pensamiento Austero. Trabajan dentro de la cultura enunciada para lograr los beneficios buscados en cuanto a proveer valor para el cliente, produciendo calidad, con los menores costos posibles y una productividad sintonizada con ambos.
4. El conjunto de destinatarios hacia quienes debe fluir el valor, constituido por las personas que están (o deberían estar) interesadas en que la empresa crezca y se desarrolle local e internacionalmente, porque esperan obtener beneficios de distinta naturaleza de ello.
5. El valor resultante de la operación armoniosa de los cinco apartados precedentes, que corre desde los inductores a través de los valores y métodos hasta llegar a los destinatarios, que da sentido a la existencia de la empresa y que a la vez suministra la energía que la impulsa.
6. La información que moviéndose en sentido contrario al flujo de valor, posibilita la evaluación permanente e individualizada de la evolución del programa de cambio y de la operación definitiva.

Inductores

Abrazar la filosofía

El dueño-líder-principal directivo debe desarrollar un conocimiento amplio de lo que las filosofías insertas en Kaizen y en el Pensamiento Austero proveen y lo que no, y convencerse y convencer a las personas, acerca de que ellas exponen el camino a seguir y los valores a respetar, para reconvertir la cultura de la empresa y lograr mayor bienestar para todas las personas que la integran.

Cuanto más arriba se encuentre el agente del cambio en la escala jerárquica de la "antigua" cultura de la empresa, más posibilidades existirán de afirmar el proceso de cambio y lograr los objetivos de valor establecidos, en los plazos planeados. Cuanto más abajo en la escala personal y humana de la "nueva cultura" de la empresa, se encuentre el "antiguo" liderazgo jerárquico de la compañía, mayores probabilidades existirían de un cambio y beneficios en el más corto plazo.

Liderazgo distribuido entre las personas y centrado en el cliente

El liderazgo Kaizen del dueño-líder-principal directivo se irradia hacia las personas quienes deben ver en él la guía para cambiar su comportamiento y focalizarse en el cliente, entendiendo por cliente a la

persona o grupo de personas que ocupan el proceso siguiente aguas abajo en la corriente de valor, hasta llegar al cliente final. El resultado debe ser que las personas se hagan absolutamente responsables de administrarse y administrar los procesos, para que al cliente llegue el valor que él requiere, en la cantidad y momentos que él lo solicite.

Estrategia

Elaborar planes estratégicos detallados sobre cómo, cuando y de qué modo deberá desarrollarse el proceso de cambio y cómo será sostenido cuando circunstancialmente caiga la motivación por razones internas o externas a la empresa. Al abrazar la filosofía queda implícito que, para desarrollar la estrategia, estará presente un pensamiento austero (hacer más con menos), flexible (adaptarse al cambio del sistema-empresa) y ágil (previsión de reconfiguración rápida del sistema para adaptarse al cambio futuro). Visión sistémica a largo plazo de la empresa y los negocios.

Mantener el control y la información sobre el estado y desplazamiento de las relaciones en el sistema-empresa dará lugar a decisiones más acertadas y permitirá mejorar y corregir las estrategias de cambio y de negocios para profundizar la transformación, persistir en los negocios y aumentar los beneficios para todos los grupos de interés.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo desarrolla un círculo virtuoso que impulsa la toma de responsabilidad personal y grupal, sobre la base de los valores que rigen el modelo, desarrollando en profundidad los liderazgos de todas las personas. Sólo es posible si todas las personas de toda la empresa, sienten que no existe la más mínima barrera entre las gerencias y el resto de las personas, esto es, que todos trabajan en equipo.

Valores

• **Reflexión.** La reflexión serena y prolongada permitió a René Descartes describir el funcionamiento del cuerpo humano casi con exactitud, cuando no existían los elementos para apreciarlo empíricamente. En el contexto de los negocios, permitió que Sakiichi Toyoda, sin estudios de ingeniería o diseño, sin más información y conocimientos que ver a su abuela tejer, elaborara el telar automático que proveyó los fondos para lo que es hoy la fábrica Toyota.

• **Primero la calidad.** No se requieren mayores explicaciones para este concepto.

• **Poder al Cliente.** Uno de los pilares de las filosofías (Kaizen y Pensamiento Austero): dar poder al cliente para que “tire” o extraiga de la empresa sólo el valor que necesita en términos de calidad, cantidad, oportunidad y precio.

• **Poder a las Personas.** El otro pilar que completa el basamento: sólo a través del desarrollo de la responsabilidad individual de las personas sobre sus acciones, las acciones del equipo y las acciones de la compañía, es que se logra el flujo de valor que desean obtener los clientes.

Aprendizaje continuo en toda la empresa

Parafraseando a John Neil, CEO de la exitosa Unipart: “Aprender permanentemente forma parte de la

filosofía de mejoramiento continuo...como empleados no podemos detenernos en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.” No existe motivo o razón alguna para que esa búsqueda constante de la perfección se detenga y nos permita “descansar sobre los laureles de las batallas ganadas”. Aprender es inevitable.

Un cartel sobre la entrada del área comercial de la antigua Chrysler Fevre Argentina S.A.¹¹ enseñaba: “Vender es como afeitarse. Hay que hacerlo todos los días”. Hoy debería cambiar la palabra vender por aprender.

- **Mejora continua en toda la empresa.** Huelgan las explicaciones, pero si fuesen necesarias habría que reiterar que es la base del éxito de los japoneses (Imai, 1996 y 1998) y de muchas empresa occidentales (Womack y Jones, 1994 y 1996).

- **Agilidad.** La única certeza acerca del futuro es que será diferente. Ante la incertidumbre de saber qué nos depara, desarrollar una empresa que vaya más allá de la flexibilidad y pueda reconfigurarse rápidamente, para responder a las exigencias de un mercado desconocido y cambiante, constituirá una ventaja futura de la cultura empresaria actual que desarrollemos.

Métodos

Operación por procesos

Sistema operativo elemental que conforma una serie finita de conjuntos proveedor (proceso anterior)-cliente (proceso posterior), ubicados física o lógicamente unos a continuación de otros en la secuencia del flujo de valor, en los que sólo se produce calidad. Esto significa que cualquier proceso u operación de un proceso que no responda a los estándares pre-establecidos, detiene la corriente hasta que los equipos “propietarios” del proceso corrijan el desvío a través de “herramientas de la caja Kaizen”.

La técnica que asegura la producción de calidad en el proceso se denomina No lo reciba (si no cumple el estándar), no lo haga (no elabore productos defectuosos), no lo envíe (no traslade la no calidad al siguiente proceso).

La detención puede producirse por acción directa del responsable del proceso que detecta un desvío respecto de los estándares o en forma automática a través de otra herramienta Kaizen denominada Jidhoka (autonomación). Otra característica de la producción por procesos es que la misma está limitada a sólo las piezas que requiere el proceso aguas abajo a través de la información que transmite aguas arriba. El sistema operativo tiende a que el flujo, a través de los procesos, corresponda a una sola pieza a la vez, lo cual evita el muda de almacenamiento o inventarios.

Mapeo de la corriente de valor

Es una secuencia teóricamente infinita de procesos de relevamiento de la corriente de valor para obtener el mapa actual, la definición de una mejora graficada a través del mapa futuro y la elaboración de un plan de acción que explique como llegar de un mapa al otro. No debe ocupar más de tres hojas (xxx).

El resultado es la eliminación sistemática y sistémica del muda existente con el consecuente mejoramiento en el flujo de valor.

Mejora de objetivos desde el punto de vista del cliente

Concepción estratégica del Pensamiento Austero, válida para cualquier meta u objetivo, que sostiene que los objetivos del planeamiento estratégico son susceptibles de ser mejorados ya que, por estar definidos en el futuro, se ven afectados por la incertidumbre inicial, el efecto del factor tiempo y el cambio en las relaciones sistémicas.

El criterio de mejora implica buscar el mayor beneficio para cada cliente en la corriente de valor.

Gerencia Visual

Si bien es otra de las herramientas Kaizen, se destaca por su relevancia en relación con el cambio cultural buscado. La gerencia visual distribuye la responsabilidad por el control entre todas las personas, agiliza la producción y facilita la colaboración de las personas interesadas en mejorar, a través de acciones o sugerencias relativas a la información exhibida.

Consiste en la exhibición a través de distintos elementos, de la información relevante respecto a la corriente de valor de todos los procesos que integran la empresa, de modo de permitir su observación y análisis por todas las personas de la empresa.

Producción y/o servucción austeras, flexibles y ágiles

Mantiene los conceptos centrales del trabajo en relación que el objetivo del cambio es alcanzar una producción que haga más calidad, beneficios o rentabilidad, con menos recursos, desperdicios o capital; y que se adapte ágilmente a las variaciones en la demanda, a los deseos de los clientes, a los cambios del mercado, la tecnología, a la inventiva, al desarrollo y la investigación.

Puesta en práctica de herramientas flexibles Kaizen

Los paradigmas que evolucionaban como olas que se sucedían, una detrás de otras, a través del tiempo, hoy ascienden y caen en períodos menores pero en mayor número y más “especializadamente” y cada ola actual constituye una nueva oportunidad para el nacimiento de otras olas de mejora o cambio.

Pero lo cierto es que por ese “efecto ola” que describiera Peter Senge, el paradigma iniciado en los 50 sigue todavía “barriendo” el mundo y miles de empresas y empresarios en el mundo todavía ignoran sus más elementales conceptos. Las investigaciones citadas en la primera parte de este capítulo muestran que el grado de avance de la ola del Toyotismo sobre Argentina, es decir, del aprovechamiento de las ventajas del paradigma en sus pequeñas y medianas empresas nativas, es masivamente pobre.

También se ha aprendido de la presente investigación que la forma de utilización de la amplia gama de herramientas que posee la caja de herramientas Kaizen depende de factores como la industria y el contexto estratégico en que la empresa se desenvuelve, las necesidades particulares de los stakeholders, el tamaño de las empresas el momento histórico y otros. De todos modos la estructura completa del Pensamiento Austero se encuentra presente en todos los casos, existiendo una adaptación ligada a la naturaleza del trabajo en el Gemba. Por ejemplo, la producción de servicios o el trabajo en un departamento contable requieren un tratamiento evidentemente distinto a una fundición de hierro o un taller mecánico.

Las “Lecciones de un Punto”, por ejemplo, no se encuentran en el sistema original sino dentro de una de sus estrategias denominada Mantenimiento Productivo Total. Consiste en una sola hoja con un gráfico y menos de 20 palabras, que aporta información sobre una característica o cuidado particular relativo a un equipo productivo y tiene por objetivos: elevar conocimientos y habilidades en un corto período, tener los conocimientos a mano para ser utilizados cuando se los necesite, estimular el trabajo en grupo y aumentar el compromiso del operario con el equipo. Pese a haber sido pensada en función de mantenimiento de maquinaria, representa un concepto sumamente útil para evitar problemas en una computadora del sector administrativo o en un armario donde se guardan distintos formularios que pueden ser confundidos por un empleado nuevo.

El Kanban es utilizado en MacDonalds para transmitir información en su cadena de valor para “producir” servicios de comidas o puede ser utilizado como elemento disparador de la compra de formularios cuando estos llegan al punto de recompra. El límite es nuestro ingenio para adaptar las ventajas del sistema a cualquier tipo de trabajo y en cualquier corriente de valor.

Destinatarios

Los objetivos del modelo se centran en lograr el bienestar y la satisfacción de los stakeholders, accionistas reales o virtuales de las empresas, ya que mantienen “inversiones” de distinta naturaleza en las compañías y mantienen un “interés” en que las mismas evoluciones favorablemente, aumentando el valor que les entregan. Luego su denominación de grupos de interés es apropiada en español, y mantienen calidad de destinatarios del valor del sistema-empresa.

- **Empleados.** Ocupan el primer lugar, pues son el principal elemento de la “bomba” de valor hacia el cliente, aun cuando están aguas abajo de los proveedores externos reales. Los empleados son quienes mantienen la responsabilidad de liderar los procesos de generación de valor y son a su vez receptores del valor que surge del liderazgo del dueño, gerente general o principal directivo como stakeholders, de los proveedores externos dentro de la corriente de valor de las líneas de productos y de ellos mismos dentro de la secuencia de procesos proveedor-cliente que conforman la corriente de valor. El principal valor que reciben es el liderazgo por el ejemplo, que les transmite los valores de compromiso con los clientes, el aporte de valor a la corriente y la eliminación sistemática de muda.

- **Proveedores.** Los proveedores externos constituyen otras “bombas” de valor en la corriente y reciben valor de las relaciones con las empresas clientes, que les entregan la información en tiempo y forma adecuadas, para que ellos devuelvan su mayor capacidad de valor y obtengan los mejores beneficios posibles de la corriente relacionado a su aporte a la misma. Constituyen también una sucesión finita de combinaciones proveedor-cliente en su relación con sus proveedores, las empresas, otros proveedores y otras personas. Su posición en el modelo se sustenta por las razones similares a las que justifican la posición de los empleados.

- **Clientes.** Son la razón para la existencia de toda empresa, y generarlos y conservarlos representa la estrategia elemental para perdurar en los negocios.

- **Comunidad.** La comunidad es la receptora de valor en forma indirecta, a través nuevos puestos de trabajo en empresas que crecen, o la generación de nuevas empresas ligadas a las anteriores; y en forma

directa a través de acciones empresarias orientadas a la comunidad, aumento de exportaciones, ahorro en importaciones, nuevos desarrollos y mejoras, invenciones, aumento del bienestar general, pago de impuestos, etc.

- **Accionistas.** Personas que obtienen de sus inversiones en la empresa valor bajo distintas formas, ya sean directas o en forma de retornos sobre su inversión, o indirectas como participantes de la comunidad o como clientes directos o indirectos de la misma empresa.

- **Sindicatos.** Los sindicatos están formados por las personas y pertenecen a la comunidad. Dejando de lado toda consideración política, deben ser receptores del valor que les corresponde por su participación en la corriente, y podrá tener formas como capacitación e información para establecer méritos sobre los cuales se pueda negociar en el presente y futuro, pensando en las personas y la comunidad. Existen algunas experiencias locales limitadas, de la década del 90 y dentro de la industria automotriz, con resultados razonablemente buenos (e.g: FIAT Auto, Toyota y GM).

Valor

El valor fluye aguas abajo por efecto de los inductores y sustentado por la cultura que se apoya en los valores, por medio de las personas y los métodos utilizados, para llegar a las mismas u otras personas, objeto de la existencia de la empresa e interesadas en su desarrollo exitoso.

Información

Elemento básico, que habilita la generación del valor adecuado desplazándose a través de las relaciones en sentido aguas arriba de la corriente. Determina simultáneamente la posibilidad de que exista valor, que el mismo pueda ser mejorado, la eliminación del muda y que la empresa pueda operar en forma austera, flexible y ágil.

Como parte de este flujo de información, debe establecerse un conjunto de indicadores que deben permitir controlar cualquier proceso al propietario del mismo así como informar a el/los proceso/s precedentes y a la administración central, tanto en lo intrínseco como en lo extrínseco. En el marco del despliegue de la política deben establecerse el conjunto de los indicadores deseados y reales para variables como:

1. Productividad del proceso
2. Tasa de servicio al cliente
3. Rotación de stocks
4. Número de fallas de calidad producidas
5. Cumplimiento de estándares

Este conjunto de indicadores y otros relativos al mantenimiento como fallas de equipos, suministros o insumos, debe ser consistente con todos los existentes a lo largo de la corriente de valor, así como con los indicadores definidos en un eventual Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1997), correspondiente al plan estratégico de la compañía.

Programa de cambio

La propuesta se ha desarrollado sobre la base de distintas bibliografías (Barnes, 1997; Imai, 1996; Wellington, 1997; Womack y Jones, 1996), la experiencia personal del autor y los estudios de casos.

Consideraciones Iniciales

Esta propuesta está orientada a empresas pequeñas y medianas en las que, como se ha visto en la primera parte del trabajo, el dueño o principal directivo tiene una dominancia sobre las acciones y resultados del negocio. Cuando se habla de principal directivo, se hace referencia a aquellas empresas en las que si bien hay un "dueño real", éste se comporta en la práctica como un "líder virtual" y la conducción de la compañía descansa en allegados o familiares, o en otros casos en gerentes de carrera, que cumplen las funciones de "dueños virtuales".

Por lo anterior, y a los fines de la simplificación, el trabajo hará referencia al "principal directivo" de la PyME, indistintamente de cómo puedan estar compuesta cada una en particular, manteniendo en mente que a medida que las empresas tradicionales crecen en tamaño, también crecen en burocracia y estructura jerárquica.

Por esa misma dominancia, se entiende como premisa fundamental que el principal directivo tenga un profundo involucramiento con el proceso de cambio, un alto compromiso con su éxito y manifieste desde un principio una férrea voluntad de liderar por el ejemplo y de servir de ancla para el mismo. Éste debe mostrar:

1. Compromiso con el negocio a largo plazo y base proveedora de estabilidad y continuidad. Debe comprender profundamente el proceso de cambio que está liderando y además debe desearlo; con poder suficiente para sostener el cambio de él hacia arriba en la línea de decisiones y con la habilidad de provocar el cambio de él hacia abajo, mientras se ponen en práctica las pruebas ácidas que siempre se presentan ante un cambio.
2. Profundos conocimientos de Kaizen y el Pensamiento Austero, su filosofía, técnicas y estrategias.
3. Dominio de la industria o especialidad a la que pertenezca la firma y con poder, fortaleza y convicción para destruir las barreras organizacionales que aparezcan, sirviendo de ancla para impedir el retroceso del proceso de cambio.

En relación con el último punto es valedero considerar que no debe ser una limitante para la definición del líder, en la medida que existan colaboradores que tengan ese dominio y estén a la vez profundamente consustanciados con el programa de transformación que se estará llevando a cabo.

Dada la falta local de conocimientos y experiencia profunda en el Pensamiento Austero y la restricción que significan para la PyME los altos costos y agregando la falta de dominio absoluto sobre el tema de la consultoría en general, todos ellos puestos en evidencia en la primera parte de este capítulo, y además por las características de la cultura laboral local, se entiende como el principal camino a seguir que sea el principal directivo de la PyME quien asuma el papel de sensei, al menos en las partes fundamentales de la filosofía. El resto podrá ser compensado con el trabajo en equipo, con el grupo inicial de personas que lideren el cambio general, con el que podrá compartir y al que deberá inculcar la voluntad y responsabilidad por el aprendizaje y entusiasmo con las filosofías y el cambio.

El comienzo del programa debe estar también precedido de una profunda reflexión del principal directivo sobre las cualidades mencionadas y sobre las respuestas a preguntas como:

- ¿He analizado la documentación y la información y comprendido las oportunidades que brinda la filosofía y las amenazas de mantener el statu quo existente hoy?

- ¿Comprendo todos los esfuerzos que este proceso requiere?
- ¿Qué fines persigo con este cambio? ¿Coinciden con lo que puede observarse en otras empresas del mundo que avanzaron profundamente en el proceso de cambio que la filosofía implica?
- ¿Estoy dispuesto a destinar muchas horas, durante bastante tiempo, a estudiar, reflexionar y trabajar sobre el proceso de cambio, hasta lograrlo?
- ¿Estoy dispuesto a liderar las batallas contra el muda por la satisfacción y beneficios de los stakeholders?
- ¿Estoy dispuesto a subrogar todos mis privilegios de “comandante en jefe” actuales a las personas, y remunerarme y motivarme por el valor que yo mismo aporte a la corriente y al proceso de cambio cultural?
- ¿Estoy dispuesto a compartir los beneficios que resulten de este proceso de cambio, con las personas que me ayuden en el desafío que intento emprender.

Si las respuestas del principal directivo a las preguntas anteriores inclinan la balanza totalmente hacia Kaizen y el Pensamiento Austero, entonces se habrá cumplido con una primera etapa necesaria: encontrar un Agente del Cambio y ese es el principal directivo. Si además está profundamente comprometido con el negocio en el largo plazo, y dispuesto a no dar más de un paso atrás por cada dos que dé hacia delante, habrá encontrado al líder ideal para el cambio: él mismo.

Primera Etapa: Preparación del Plan

Hacerse de las herramientas elementales

Debe comprender el poder y uso, aplicar, promover “por el ejemplo” y difundir, herramientas fundamentales como:

- Trabajar en equipo.
- El ciclo de mejoramiento PHCA y mantenimiento o estandarización EHCA.
- Los estándares de trabajo
- La importancia de “hablar con números” y de sólo hablar cuando se tiene la información correcta y completa, disponible en forma escrita y en las manos.
- La operación por procesos.
- Los conceptos elementales del control estadístico de procesos.
- Las siete herramientas estadísticas (Las viejas siete herramientas)
- Las nuevas siete herramientas.

Facilitaría mucho la tarea el encontrar una persona con el conocimiento y la experiencia sobre el tema, que ayudara en el proceso de puesta en marcha y aceleración del primer kaikaku¹². Algunas Universidades, facultades, fundaciones y asociaciones, están desarrollando acciones en dirección a Kaizen y el Pensamiento Austero y allí puede encontrarse ayuda y asesoramiento. Si bien, en teoría, quien lidere el cambio debe tener más deseos por que se apliquen las filosofías que por conocerlas en absoluta profundidad, la necesidad de mostrar un alto compromiso empresario, inclina la balanza hacia lo primero.

También es correcto asumir que un sensei, interno o externo, podría verse afectado por circunstancias ajenas a toda voluntad, y dejar de prestar ayuda. Si esto ocurriese en medio del desarrollo del programa, a mitad de las transformaciones y sin un principal directivo que, con los conocimientos en la mente dirija el resto, el programa podría resultar en el peor de los naufragios.

Formar un equipo

El principal directivo debe construir un equipo con el cual compartir la planificación y con el cual compartir el liderazgo del cambio. Se comparte, en principio las cualidades que según Peter Wickens, en su libro *Transforming of Workplace* (Barnes, 1997), deben tener sus miembros:

- Alto nivel de credibilidad y confianza personal
- Ser innovadores, realizadores y comunicadores efectivos
- Deben representar a todas las partes de la organización
- Deben mantener sus responsabilidades normales

Ahora bien, dependiendo de la estructura de personal la PyME, es evidente que, aunque sería de suma utilidad, puede no ser sencillo reunir tales cualidades, en un grupo razonablemente pequeño de personas y que además ellas compartan sus cualidades con espíritu de equipo. Debe aceptarse también que buena parte de la bibliografía está pensada para las grandes corporaciones y debe ser ajustada a la PyME.

Tomando conciencia de ello, el principal directivo deberá estructurar sus planes de capacitación basándose en su propio interés en el asunto, o en el que pueda tener o despertarse en sus colaboradores o allegados que reúnan las mayores condiciones posibles. En lo posible debe reunirse a personas en funciones que participen de algún modo en todas las corrientes de valor (cuando son múltiples), esto es formar equipos interdisciplinarios.

De todos modos, un equipo es necesario, a los fines de poder distribuir la responsabilidad de todas las fases del plan que se elabore, a efectos de producir el cambio e instalar la filosofía. Deben asignarse roles a cada integrante.

Algo muy importante, visto y referido con alguna frecuencia de reuniones de “equipos” en PyMEs en las que participa el principal directivo o principal ejecutivo, es que éste no monopolice la reunión. Dependiendo del carácter de la persona, es posible que deje salir a flote su “liderazgo por el poder” que le da la situación de principal responsable. Si se va a comenzar un proceso de cambio para llegar al mismo punto del que se intenta salir, sin recorrido alguno y con la desmotivación de mucha gente, es preferible volver al principio y reflexionar seriamente sobre las preguntas planteadas y sobre todo el contenido del informe y la bibliografía. Para comenzar un arranque fallido, que además destruya la confianza de las personas todavía en nivel de expectativas, en una filosofía que efectivamente puede ser el motor que impulse la salida de la crisis, es preferible no intentarlo.

El máximo responsable deberá compartir las comunicaciones del equipo de comando con el resto del personal y equipo, de modo de mostrar el compromiso a través de su participación, de mostrar el poder transferido al equipo y de hacer el seguimiento de sus planes respecto de lo que sucede en la realidad:

- ¿Se están comunicando correctamente los objetivos de beneficio para todos?
- ¿Se está comprendiendo el mensaje? ¿Las personas avanzan en la comprensión de por qué, para qué y cómo se introduce un cambio?

En posteriores procesos de “gerencia itinerante”, en las que tome contacto con el personal, deberá buscar el modo de que las personas confíen en él, lo suficiente como para decirle qué es lo que realmente percibieron, confirmar qué es lo que creen bueno y malo y además comenzar a tender el “puente de participación” hacia la gente, que acelere su participación en el proceso. Sigue siendo materia de utilizar en forma permanente el

ciclo de Deming: Planear, Hacer, Controlar y Actuar. Cada vez que pueda establecerse que se ha ascendido un paso definido en el camino del cambio, se podrá fijar el mismo a través de un Estándar.

Obtener mayor conocimiento

Existe numerosa bibliografía¹³ a favor y alguna poca en contra. Pueden encontrarse libros que relatan las experiencias de empresas japonesas, americanas, alemanas, inglesas y hasta algunas experiencias parciales argentinas. La bibliografía más actualizada se encuentra en inglés.

Un punto elemental es que todos los directivos de la empresa, y especialmente quien oficie de agente del cambio, deben convertirse en maestros del Pensamiento Austero, al punto en que se convierta en parte de su modo de pensar y actuar.

Mapear las corrientes de valor

La técnica ha sido considerada y se menciona a efectos de señalar la oportunidad cronológica de su aplicación. Si no se mapea la corriente de valor por líneas de productos en forma precisa, será muy difícil reorganizar posteriormente la producción o servucción y eliminar muda en cantidades importantes y beneficiosas.

Como ya se ha dicho el Pensamiento Austero es sistémico, y requiere de pilares que sostengan su operatoria. Si ellos no están en su lugar, ninguna prueba ni cambio definitivo eventuales aportará los beneficios suficientes como para reforzar la motivación propia y de las otras personas. Recordar ser detallista pero no exceder de una sola hoja para el mapa actual completo. La técnica requiere estudio y puede recurrirse a los sitios o bibliografía mencionados a lo largo del informe.

En el segundo paso se debe elaborar el mapa futuro y el Plan de Acción.

Preparar un plan detallado

Utilizar las preguntas qué, por qué, para qué, quién, cuándo, cómo y dónde. Basarse en el método de los Cinco ¿Por qué? (Ohno, 1991) para detectar las verdaderas causas de cada respuesta que se dé a las preguntas anteriores. Si puede darse una respuesta concreta y objetiva tantas veces, es muy probable que la decisión este bien tomada. Muchas veces las respuestas se construyen sobre otras respuestas y lo que no puede elaborarse correctamente un integrante del equipo, puede ser interpretado y re-elaborado por otro. No hay que concentrarse en las grandes estrategias ni pensar en grandes gastos. Si se requiere una inversión importante para producir el cambio, alguien no ha comprendido de qué se trata el proceso de Pensamiento Austero. Traer a la memoria las limitaciones y restricciones que Taiichi Ohno enfrentó y resolvió sin inversiones, de las que no disponía en una empresa y país empobrecidos por la guerra.

Seleccionar cuáles de todos los instrumentos Kaizen serán puestos en práctica y cómo se adaptarán e implementarán estos sujetos a la influencia de la "vieja cultura" por el tiempo que tome vencer la inercia inicial. Graficar siempre. Dibujos y diagramas de flujo facilitan la comprensión y comunicación. Cubrir las preguntas para cada etapa del proceso de cambio.

Reforzar la iniciativa de cambio

Resolver un problema apalanca el proceso. Un problema serio o una crisis profunda, sirven para motorizar el proceso de cambio. La bibliografía menciona que se pueden obtener espectaculares resultados generales, en reducciones de costos e inventarios inmovilizados, en un plazo de 6 meses a un año. La experiencia del autor en pequeñas corrientes de valor de PyMEs locales confirma esos plazos.

Dependiendo del tamaño de la empresa, puede seleccionarse una línea de productos con problemas o parte de una corriente de servucción (e.g.: caso La Buenos Aires Seguros) y concentra el esfuerzo en ella. El esquema mental del “yo también quiero” cuando se vean los resultados, habilitará la extensión de la filosofía al resto de la empresa. Se requieren algunos éxitos inmediatos para empujar el proceso y éste es un modo de alcanzar algunas metas en forma ágil.

Segunda Etapa: Poner en Marcha el Plan

Poner manos a la obra en un sector acotado

Seleccionar un sector de la corriente de valor para realizar un cambio radical (Kaikaku), es el mejor modo de dar el primer paso, especialmente si es el que está mostrando malos resultados en cuanto a productividad, calidad o costos.

Todas las personas que trabajan en dicho sector, el equipo, el sensei y el principal directivo, deben concentrarse en realizar una rápida corrección de todo lo necesario para que el sector pase a operar mediante flujo de una sola pieza (aunque la pieza sea un documento), eliminando todas las fuentes de muda identificadas en el mapa de valor actual. Los estándares para cada proceso dentro del sector deberán establecerse o estar ya establecidos con participación de los responsables de los mismos y toda fuente de información debe ser relevada, registrada, compartida e informada en el área disponible ad hoc: Unidades, tiempos, frecuencias, fallas, errores, mejoras, etc.

Se producirán cortes, errores y fallas, pero lo importante es que se respete el no dar más de un paso atrás por cada dos que se den hacia delante. Deben producirse resultados visibles para todas las personas que provoquen asociaciones del tipo: pensar austeramente = resultados = beneficios para todos.

En todo proceso de esta naturaleza en Argentina siempre surge quien en principio dice “no va a funcionar”, para luego poder decir “yo lo dije”. Independientemente de que sea el tipo de personajes que no ayudan a una compañía, ya sea que esté buscando un cambio cultural o no, ayudará a la moral y motivación general que los resultados invaliden sus palabras y que se vean obligados sutilmente a participar del cambio.

Extender el proceso a los sectores adyacentes

Cuando el primer paso apoya sobre suelo firme, debe extenderse el proceso de cambio a los sectores adyacentes en la corriente de valor. Sucederá que al instalar en el primer sector el flujo de una sola pieza, los procesos adyacentes, que se mantienen operando según el antiguo criterio, estarán detenidos o desfasados respecto al flujo en el sector inicial. Luego, el acoplarse al proceso y comenzar al mismo paso generará adhesión de los responsables y los nuevos grupos de personas envueltos en esta nueva etapa.

Poco después será el tiempo de interconectar toda la corriente de modo que el valor fluya cada vez más uniformemente y con más fuerza. Es vital que los “veteranos” de las primeras etapas se roten con personas de otros sectores de la corriente, de modo de fomentar el trabajo en equipo, dar lugar al orgullo de las personas y extender la filosofía y conceptos. Se mantienen los mismos recaudos sobre el requerimiento de participación de todos los directivos en las sucesivas etapas y que todos participen de la “gerencia itinerante”.

Extender el proceso más allá aún

El siguiente paso es continuar “conectando” sectores de la corriente de valor a la corriente que se ha creado en los primeros pasos. El criterio se mantiene pues todos los sectores administrativos, comerciales o productivos, participan de la corriente y son adyacentes de algún otro sector. Sectores como toma de pedidos, ventas, despacho administración y otros, pueden y deben ser transformados a la nueva filosofía.

Los estándares pueden ser definidos para cualquier actividad y tendrán sentido siempre que se mantenga en mente que cualquier acción o definición dentro de las filosofías debe estar orientada a generar valor para el cliente. El que se establezca que toda telefonista o empleado debe atender un teléfono antes que suene por tercera vez y que responda con su nombre y un saludo es coherente con la filosofía, ya sea que quien llame sea un cliente externo o interno. Una decisión que establezca que una telefonista deba atender al menos X llamadas por día no establece realmente un estándar ya que los clientes no se benefician de más o menos llamadas atendidas sino del tiempo y forma de atención a cada uno de ellos.

Ajustar toda la estructura

Hay dos efectos no muy satisfactorios en este proceso que pueden o no tener un mismo final. Por un lado, En algunos sectores surgirán trabas o barreras al cambio, de manos de personas que no adoptan el compromiso con el cambio. Un esfuerzo para guiarlas en la dirección en que se mueve el valor facilitará su adaptación, pero de nada sirven los anarquistas o francotiradores internos. Sólo desmoralizan y desmotivan a las demás personas y deben ser removidos del camino de los demás.

Por otro lado, el proceso austero liberará cantidades de personal que pueden ser importantes y alcanzar con facilidad el 50% (Womack y Jones, 1996) de la fuerza de tareas involucrada en tareas en una línea de trabajo masiva.

Esto último es algo que debe preverse en la estrategia en función de la oportunidades de mercado que se evalúen. Como ya se ha comentado, en el caso de Unipart, la importante cantidad de personas y espacio liberada luego de la conversión en su división de distribución, permitió incorporar toda una nueva línea de productos, con el inmediatamente visible efecto motivador de bienestar para todos. Si no fuera posible anticipar negociaciones con otras empresas para establecer una previsión de nuevos negocios, que permitan aprovechar el excedente luego de la transformación, es necesario hacer una evaluación más profunda anticipadamente y cortar la fuerza de trabajo antes de comenzar el proceso de cambio. No puede pensarse en que alguien que perciba que por las mejoras que ayuda a introducir en su trabajo quedará cesante, colabore con entusiasmo en la actividad que se lleva a cabo.

El pensamiento austero no tiene por objeto eliminar puestos de trabajo, sino crear nuevos y quien comience un proceso de cambio con estos objetivos a través de un inicio austero, verá fracasar su negocio en no mucho tiempo (Womack y Jones, 1996).

Luego lo más apropiado y “austero” será diseñar una estrategia orientada a aprovechar los recursos excedentes y hacer que el negocio crezca, lo cual sólo derivará en más beneficios para los stakeholders y más gente deseando colaborar.

Tercera Etapa: Ampliar el Horizonte

Extender el conocimiento

Con el proceso avanzado también será tiempo de practicar el Despliegue de la Política, que defina los planes de mejora y extensión de la filosofía a cada detalle de la operatoria interna. Un modo de continuar la expansión será capacitar y ayudar a las personas que trabajan con los proveedores y también con los clientes, tal como hiciera localmente la empresa Siderar con su cliente Taranto¹⁴ años atrás.

Un proceso de aprendizaje que haga que las personas comprendan el por qué de cada cambio reforzará la fijación del cambio en sus mentes.

Incentivar la formación de grupos de mejoramiento continuo dando a las personas de las herramientas adecuadas y animándolos a vencer la timidez y el rechazo inicial, impulsará nuevas ideas que también reforzarán los beneficios y extenderán el cambio. El reconocimiento a sus esfuerzos de distintos modos reforzará también la voluntad de mejorar continuamente.

El ciclo de Deming del mejoramiento y los Cinco ¿Por Qué? de Ohno, así como el diagrama de espina de pescado (Ishikawa, 1988) son valiosas herramientas para cualquier persona, en cualquier área de la empresa, para producir decisiones reflexionadas y acertadas. El mejoramiento continuo requiere de un pequeño grupo de herramientas y conceptos básicos, que pueden ser enseñadas y practicadas en solamente diez horas de capacitación.

En un país en el que muchas tareas sufren demoras y errores porque gran cantidad de profesionales recibidos no sabe utilizar la regla de tres simple, es importante mantener programas de formación y mantenimiento, no sólo en temas relacionados a Kaizen y el Pensamiento Austero, sino también en matemáticas y en los elementos básicos más importantes de estadística.

Administrar en forma transparente

Poco a poco las personas irán tomando a su cargo el liderazgo de todo el sistema y será necesario que:

- Toda información respecto a la operatoria se encuentre visible, para que las personas puedan:
- Reconocer nuevas oportunidades de mejora
Sentirse parte del mejoramiento que producen
Comprender en qué ayudar y cómo
- El sistema de reconocimiento a la mejora continua debe apoyar el que la gente continúe aportando ideas y que ellas sean reconocidas sólo en proporción al valor que agregan para el cliente.
 - Como apoyo de lo anterior y del sistema entero, generar un sistema de remuneraciones que agregue a los salarios promedio del área e industria, un porcentaje de la rentabilidad de la empresa.
 - Desarrollar un sistema contable Austero (ABC) y asegurar que toda la operación de la empresa se base en la corriente de valor para el cliente.

Plazos

Según se puede evaluar de la bibliografía disponible y los casos estudiados, desde la programación hasta el arranque no debería tomar más de un mes, si el equipo de transformación tiene los conocimientos y se dedica al tema con concentración. En casos diferentes podría estar entre uno y dos meses, pero no debe extenderse porque puede comenzar a perderse motivación. La tentación de mantener el status quo es muy grande.

La primera etapa del programa debería completarse dentro de los seis meses y se requerirán entre uno y cinco años para completar el programa de cambio austero propuesto, agregando todas aquellos métodos y estrategias que completen el programa y se logre el afianzamiento definitivo.

La duración de este proceso dependerá del tamaño de la PyME, de la complejidad de la industria en la que se desenvuelve, de la situación y condiciones iniciales y de la energía que el principal directivo ponga en ello.

Notas

- (1) Se utiliza genéricamente el término "producir" en referencia a la producción de bienes y servicios, tanto externos (para venta a clientes) como internos (procedimientos y productos de la gestión de la empresa).
- (2) En el trabajo origen se mencionan diez "técnicas"(SIC) consideradas: Control estadístico de procesos, Muestreos de aceptación, Diseño de experimentos, Sistemas de Calidad Total, Mantenimiento Productivo Total, planificación de los recursos de fabricación (MRP), JIT, células o "líneas en U", Trabajo en equipo y Teoría de las Restricciones (TOC).
- (3) La Teoría de las Restricciones es un concepto relativamente reciente y es inconsistente con las otras "técnicas" seleccionadas. MRP, que ha sido abandonado en los casos de estudio analizados (en los que se implantó el Pensamiento Austero) por cuanto requería una gran inversión en sistemas que no se compensaba con resultados en ahorros y mejor organización.
- (4) Las normas consideradas fueron las ISO 9001, 9002 y 14000.
- (5) Combinación de dos técnicas vinculadas a la organización del trabajo (células y/o líneas en U y trabajo en equipo) y otras dos vinculadas a la organización de la producción (JIT y MRP).
- (6) La utilización de dos de cuatro "técnicas" considerado sobre un sistema armónico de estrategias tan grande como Kaizen y el Pensamiento Austero, es considerado como ínfimo.
- (7) Encuesta a 1.600 empresas, de cobertura nacional, realizada por el INDEC a pedido de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, en 1998 (Bisang y Lugones, 1998).
- (8) Análisis propio a partir de datos tomados del informe del Centro de Estudios para la Producción, documento preliminar, Octubre de 2001.
- (9) Análisis propio a partir de datos tomados del informe del Centro de Estudios para la Producción, documento preliminar, Octubre de 2001.
- (10) La "reacción en cadena" de Deming CALIDAD = PRODUCTIVIDAD = DOMINIO DEL MERCADO = TRABAJOS PARA LAS PERSONAS (sintetizada). Ver bibliografía de William Edwards Deming.
- (11) Fusión de uno de los primeros importadores de vehículos Chrysler con la Chrysler Corporation de USA.
- (12) Cambio y mejoramiento radical en un tiempo cortísimo.
- (13) También existen sitios y foros en Internet sobre todo tipo de temas relacionados a Kaizen, Pensamiento y Producción Flexible, Mantenimiento Productivo Total, TQM, Calidad Total, etc, algunos especializados, como www.tpmonline.com, y otros generales como www.lean.org. Lean Enterprise Institute, pero todos pueden aportar información útil.
- (14) Ganador del Premio Nacional a la Calidad en 2000.

Referencias

- ANGELELLI, M. (1999) Los Problemas del Entorno de Negocios. Desarrollo Competitivo de las Pymes Argentinas. Miño y Dávila Editores, Buenos Aires.
- BARNES, T. (1997) Estrategias Kaizen para un Liderazgo Exitoso. Mc Graw-Hill, Colombia.
- BERISTAIN, M. (2000) Las Pymes Ya No Confían En Las Ventajas Del Mercado Interno. Exportar Para Sobrevivir. Suplemento Económico del matutino Clarín del 02/04/ 2000.
- BISANG, R., LUGONES, G. (1998) La Conducta Tecnológica de las Empresas Industriales Argentinas durante el proceso de apertura y desregulación Económica (1992-1996). INDEC-Secretaría de Ciencia y Tecnología, Buenos Aires.
- DEMING, E. W. (2000) Out of the Crisis. MIT Press, USA.
- IMAI, M. (1996) KAIZEN, La Clave De La Ventaja Competitiva Japonesa. CECSA, México.
- IMAI, M. (1998) GEMBA KAIZEN. Mc Graw-Hill Interamericana, Colombia.
- ISHIKAWA, K. (1988) ¿Qué es Control Total de Calidad?, La Modalidad Japonesa. Norma, Colombia.
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1997) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000, Barcelona, España.
- KOSACOFF, B. (2000) El Desempeño Industrial Argentino. Mas Allá De La Sustitución De Las Importaciones. Naciones Unidas, CEPAL, Buenos Aires.
- KOSACOFF, B., LÓPEZ, A. (2001) Los Cambios Organizacionales Y Tecnológicos En La Pequeñas Y Medianas Empresas. Repensando El Estilo De Desarrollo Argentino. Revista de la Escuela de Economía y Negocios de la UNSAM. Jorge Baudino Ediciones.
- LANUSSE STORNI, J. A. (2001) Las reformas estructurales y las micro, pequeñas y medianas empresas: una agenda posible. Revista contribuciones, N° 1/2001. Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano. Fundación Konrad Adenauer, Argentina, www.campus-oei.org/n5444.htm.
- MILESI, D. (2000) Del Ajuste Macroeconómico a la Competitividad Microeconómica: El Caso De PyMEs Industriales argentinas. Documento de trabajo n° 20 de la UNGS.
- OHNO, T. (1991) El Sistema de Producción Toyota. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
- OHMAE, K. (1989) La Mente del Estratega: El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios. McGraw-Hill, España.
- RODRÍGUEZ BÁEZ, F. (2000). El Comportamiento Del Ingreso Per Cápita. Revista Perspectivas, N° 4, abril 2000. Estudios Técnicos, Inc. San Juan de Puerto Rico, <http://estudiostecnicos.com>.
- ROTHER, M., SHOOK, J. (1999) Learning to See. Lean Enterprise Institute, USA.
- WALTON, M. (1989) The Deming Management Method. Dodd, Mead & Company, Londres, Gran Bretaña.
- WELLINGTON, P. (1997) Estrategias Kaizen para Servicio al Cliente. Mc Graw-Hill, Colombia.
- WOMACK, J. P., JONES D. T. (1991) La Máquina que Cambió el Mundo. Mc Graw-Hill, México, 1991.
- WOMACK, J. P., JONES D. T. (1994) From Lean Production to Lean Enterprise. Harvard Business Review. Páginas 93 a 102.
- WOMACK, J. P., JONES D. T. (1996) Lean Thinking. Simon & Shuster, New York, USA.
- YOGUEL, G., BOSCHERINI, F. (2000) El Desarrollo de las Capacidades Innovativas de las Firmas y el Rol del Ambiente: el Caso de Firmas Industriales Argentinas Pertenecientes a Distintos Sistemas Locales. LITTEC-UNGS, www.littec.ungs.edu.ar
- YOGUEL, G., MILESI, D. (2001) Technological and Organizational Capabilities for de Development of Competitive Advantages – The Case of Successful SME Exporters in Argentina. Incluido en una investigación patrocinada por FUNDES Argentina, 2001, www.littec.ungs.edu.ar.
- YOGUEL, G., RABETINO, R. (1999) Algunas Consideraciones Sobre La Incorporación De Tecnología En La Industria Manufacturera Argentina en la Década de los Noventa: Las Evidencias Recientes. Documento de trabajo N° 15 de la UNGS.