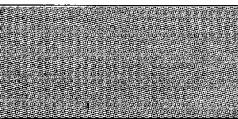


# Opinión

NA



PARO BERTOMEU  
Directora general de  
eme

erte que la próxima edi-  
de Habitat Valencia será  
para conocer la salud  
ector



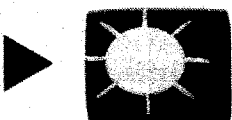
ENTE CARPIO  
ctor de gestión de  
it Valencia

erto comenta que la situa-  
oursátil mejorará en las últi-  
semanas de este año

O EN LA CV

✉ Illiso@wanadoo.es

a Relativamente fresco



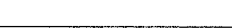
Algo más de calor



Algo más de calor



Algo más de calor



Algo más de calor



Algo más de calor



Algo más de calor



Algo más de calor



Algo más de calor



Algo más de calor



Algo más de calor



Algo más de calor



Algo más de calor



## ANÁLISIS

**Juan Antonio Valero**

GERENTE EJECUTIVO DE OPERACIONES DE LA CONSULTORA J. EDWARDS & CO

Cómo mejorar la productividad industrial en tiempos de crisis es el objetivo de todas las empresas y sus directivos. El autor aclara algunos conceptos sobre la cuestión y ofrece claves para facilitar la mejor gestión de ingresos y costes, asunto fundamental para mejorar la competitividad.

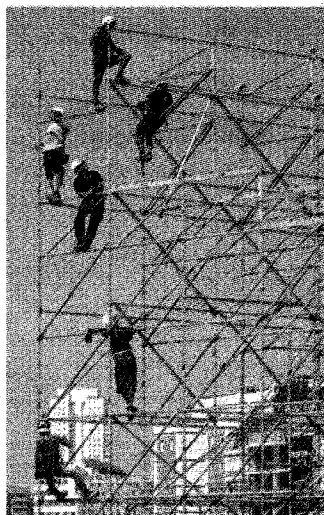
# Productividad y crisis

La productividad o eficiencia, es un concepto que empieza a ser definido en el siglo XVII, cuando aparece el capitalismo, el comunismo y la revolución industrial. En esa época hay dos figuras como son James Watt, inventor de la máquina de vapor y Adam Smith, autor del libro 'Riqueza de las Naciones', que empiezan a preocuparse por la relación entre lo que se producía (cantidad de vapor para mover máquinas; bienes necesarios) y el coste de producirlo. Pero cuando se produce la revolución de la productividad es con Frederick W. Taylor (1856-1915) que empieza a aplicar el saber al estudio del trabajo.

El objetivo de Taylor era que los "obremos fueran más productivos y así ganaran un salario mas decente". Taylor también sostenía que el trabajo se hiciera consultando al obrero y que la autoridad en la planta debía basarse en un saber superior y no en la propiedad, es decir una dirección profesional.

Mucha gente cree que la productividad es una cosa de magia, de buena voluntad, de tesón o esfuerzo, y se equivocan. La productividad está relacionada con el saber, y el saber con una dirección profesional. Pero dirección profesional, no quiere decir sabiduría. Una dirección profesional es una dirección que consigue el máximo aprovechamiento de los recursos productivos es decir materiales, instalaciones y personas.

El trabajo está pasando de ser algo manual a ser más de conocimiento, es decir, la tecnología ha pasado de ser básica a ser compleja, la electrónica, la neumática, la hidráulica, son las que mueven las máquinas, el trabajador las dirige, las controla. También se cree que por este hecho, la productividad está garantizada. Craso error. La productividad de los trabajadores que preocupaba a Taylor es el aprovechamiento



**"¿Cuándo es competitiva una empresa? Cuando tiene el adecuado margen neto de beneficios año tras año, sin importarle el entorno ni las circunstancias macroeconómicas. ¿Y cómo se consigue? Cuando la relación entre ingresos y costes es la adecuada"**

máximo de su tiempo de trabajo o del coste de su tiempo para la empresa. Los japoneses al mal aprovechamiento de ese tiempo le llaman 'muda' (despilfarro).

En España, este despilfarro se concreta en el hecho de que de cada 8 horas que una empresa soporta de coste, recupera 5 horas en producción equivalente, es decir productos terminados y los datos oficiales confirman que en los últimos cinco años hemos perdido productividad en relación al conjunto de los países de la UE

Por centrarnos, podemos decir que la situación actual de la industria española y valenciana es: Nivel de productividad de los más bajos de la UE; competitividad basada en el precio; nivel de calidad bajo; costes laborales altos y nuldad en la gestión.

¿Están de acuerdo?. La pregunta es: ¿Y con esta situación, cómo se remonta la crisis? ¿reduciendo el salario del consumidor? Es decir, bajando salarios y con una inflación alta. ¿Reduciendo plantillas?, o lo mismo, reduciendo el dinero público en inversiones, ya que habrá más paro y habrá que pagar mas subsidios de desempleo. ¡No es suficiente! Yo quisiera hacer las siguientes preguntas:

¿Cuándo es competitiva una empresa? Cuando tiene el adecuado margen neto de beneficios año tras año, sin importar el entorno ni las circunstancias macroeconómicas. ¿Y cómo se consigue? Cuando la relación entre ingresos y costes es la adecuada. ¿De qué dependen los ingresos? De las ventas, y éstas de una adecuada producción de productos y servicios (innovación) y de un buen manejo de la fuerza de trabajo de la empresa.

¿De que dependen los costes? De la productividad y la logística. Existe un dicho que dice "quien lleva una empresa a la suspensión de pagos, es incapaz de volver a hacer de ella". En 1982, un gurú del management, W. Edwards Deming, escribió un famoso libro de gestión titulado 'Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis'. Evidentemente no tiene solución, pero nos puede hacer reflexionar sobre dónde venimos y a lo mejor nos puede indicar con claridad el camino a seguir para que nuestra empresa sea competitiva en cualquier entorno y circunstancia.