U

na vez superada la crisis en General Motors que tuvo, a la compañía mundialmente conocida por la fabricación de vehículos alrededor del mundo, y que se mantuvo como la número uno durante muchos años produciendo bajo diferentes marcas como Chevrolet, Saab, GM, Cadillac, Pontiac, Hummer y Buick, fue necesario implementar una serie de medidas drásticas en los procesos de manufactura, pues los desperdicios en todas las plantas eran gigantescos generando costos adicionales y cero valor agregado a la producción.

Dentro de estos desperdicios, se encontraba la sobreproducción de algunos modelos, que afectó directamente el flujo de caja pues se mantuvieron los pagos a los proveedores y los patios se llenaron de inventarios que nadie quería comprar; de igual manera se generaron tiempos de espera en la producción de los vehículos que sí tenían mercado por falta de inventario de materiales; en conclusión, el antiguo esquema de producción sacando grandes cantidades en serie de productos con poca variantes e innovación hizo agua.

Con una competencia tan fuerte de compañías japonesas y coreanas, General Motors no tuvo más opción que entrar a verificar todos sus procesos de producción que en algunas ocasiones implicó el cierre de las plantas de producción, desarrollar nuevos productos globales, vender algunas de las marcas que generaban más costos, reducir personal a nivel mundial, centralizar en Asia las operaciones internacionales y llevar a Detroit incluso la Tesorería General que por mucho tiempo estuvo ubicada en la Quinta Avenida de Nueva York.

Hace más de sesenta años Toyota de la mano de General Motors implementó una fábrica en Estados Unidos para la producción de sus modelos y a pesar de tener toda la estructura para ser una de las más eficientes del mundo, perdió la oportunidad de ser la mejor. Ésta fábrica tenía los conceptos orientales de eficiencia conocida como “Lean”, la palabra que nació de J. Womack y D. Jones, quienes buscaban identificar justamente este tipo de pensamiento con una palabra que no involucrara ninguna marca conocida.

General Motors Europe inicia entonces la revisión y análisis de todos sus procesos de manufactura y decide hace cerca de tres años ampliar el concepto a los procesos administrativos y financieros buscando con ello racionalizar la cantidad de empleos, mejorando cada día la eficiencia en la generación de información clara y fidedigna y eliminando actividades que atrasan los procesos, generando mayores costos y sin agregar valor.

Éste “lean” administrativo llega a las plantas de producción de Latinoamérica este año y todos los empleados quedan “matriculados” para revisar sus procesos y mejorar los tiempos que cada uno de ellos dedica al desarrollo de las actividades a su cargo, obteniendo una mejor información y reduciendo los tiempos empleados en cada una de las actividades financieras y administrativas. (Continua 896)

*Guillermo Lucas Urrego*