

## ENTREVISTA

Josep Peret

DIRECTOR CORPORATIVO DE SOLVE

### “Mejorar la productividad es mejorar la salud de la empresa”

Ha pasado ya un tiempo después de ese 1 de junio en el que se incorporó a Solve. ¿Cuál ha sido la experiencia?

Sí, parece que fue ayer y pronto hará un año. El tiempo ha pasado volando. La verdad es que he estado bastante ocupado y precisamente es por ello por lo que tengo la sensación de llevar décadas en la empresa. La experiencia está siendo francamente positiva. Cabe recordar que previamente ya era conocedor de la actividad de Solve y ello encajaba con mis perspectivas de futuro, pero la realidad ha sido mucho mejor de lo inicialmente esperado. De hecho, no solamente ha sido un verdadero placer trabajar y formar parte del equipo de Solve, sino que realmente estoy disfrutando con el trabajo. Llega un momento en la vida en que no puedes concebir el trabajo solamente como una rutina necesaria para vivir. Hay que salir por la mañana de casa para pasártelo bien y disfrutar y, sobre todo, transmitir esta forma de concebir el trabajo a los demás. Esto lo aprendí de un antiguo jefe. Reconozco que al principio no lo entendí, pero luego le vi la utilidad.

Prácticamente toda su trayectoria profesional se ha desarrollado en la Dirección de Compras de varios sectores como automoción, industria y construcción. ¿Cómo aplica esta experiencia en el día a día de Solve?

Encaja perfectamente. Durante los 17 años que trabajé en una empresa japonesa del sector de automoción, la mejora continua estaba muy impregnada en el día a día. No solamente en la fábrica, sino también en el resto de departamentos y, sobre todo, en compras con la red de proveedores, donde



había una interrelación constante y directa. Los conceptos base son los mismos y las herramientas utilizadas actualmente para la mejora de procesos son prácticamente las mismas que aprendimos en su día en Japón. Por otra parte, la tecnología disponible a día de hoy nos facilita el ser mucho más eficientes a la hora de la aplicación práctica y poder desarrollar el trabajo de forma óptima. Ello nos permite aportar un valor añadido claramente diferencial a nuestros clientes.

Entiendo que usted ha trabajado largos períodos de tiempo en internacional, en países como Inglaterra o Francia, y ha realizado estancias en Japón. ¿Cómo compara la forma de trabajar de estos países con el nuestro?

Todos los países son distintos y cada uno de ellos tiene diferentes formas de concebir las cosas, basadas en su cultura y forma de hacer. No hay ningún país perfecto y de todos ellos se puede aprender cosas positivas que

pueden enriquecer al resto. El estereotipo de España se encuentra entre los países latinos, donde solemos ser muy flexibles, planificamos poco y seguimos menos. Para mencionar aspectos concretos con oportunidad de mejora resaltaría la organización, planificación y seguimiento, el trabajo en equipo y, sobre todo, la productividad, que es la gran asignatura pendiente.

### “Si los proveedores no son competitivos, la empresa no podrá asumir los objetivos”

#### ¿Qué significa la productividad como asignatura pendiente? ¿tan importante es?

Sí, lo es y mucho. Primero, indicar que por productividad se entiende la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Paul Krugman, premio Nobel de Economía, dijo que *“la productividad no lo es todo, pero a largo plazo lo es prácticamente todo”*. La productividad es uno de los elementos más importantes para explicar la competitividad y el grado de prosperidad de un país que mira lejos, no a corto plazo. Mejorar la productividad es mejorar la salud de la empresa y, en un país, el nivel de vida de sus habitantes. Haciendo un símil con el cuerpo humano, la falta de productividad en una empresa es equivalente a disponer de colesterol malo. Aparentemente no pasa nada, no hay síntomas que indiquen que algo va mal, pero al cabo del tiempo, de repente, provoca una catástrofe irremediable.

#### ¿Estas palabras suenan muy bien, pero cómo afecta la productividad en la empresa?

La productividad es la base de todo sistema productivo y sin ella no se va a ninguna parte. El índice de productividad no es un sistema estático, sino más bien dinámico. Es decir, se miden los incrementos de productividad por factores, empresas, sectores, países..., comparando las variaciones que ha habido entre ellos con el paso del tiempo, identificando la variación de competitividad que ello ha supuesto para cada integrante de la partida. Si mi competencia consigue de forma constante en el tiempo niveles de productividad superiores a los míos, resulta que ella será capaz de fabricar a unos costes inferiores a los míos que le generarán un mayor beneficio. Con este beneficio podrá capitalizarse mejor, invertir en la empresa e incluso podrá bajar el precio de venta del producto. Si mi competencia baja precios es posible que me vea obligado a ajustar precios también, reduciendo mi margen. Este sistema a la larga acabará asfixiándome, pudiendo llegar a tener que abandonar la línea de producto. Un estudio recientemente publicado por el BBVA indica que el incremento de productividad por hora trabajada en España en el periodo 1995-2018 fue del 17,5%. Todo ello estaría muy bien si en la Eurozona el incremento no fuese del 30,7%; en la UE, del 37,1%; y en USA, del 46,5%. Este mismo informe indica que la productividad en España ha caído un 10,5% desde 1995. Ello sitúa a España en una clara pérdida de competitividad respecto a sus socios, quedando la industria española en una posición menos competitiva.

#### ¿Qué se puede hacer para remediar esta situación? ¿cuál es la fórmula mágica para atajar el problema?

Para mejorar el ratio, si tomamos la fórmula de la productividad basta con que seamos

capaces de producir más con los mismos recursos, producir igual con menos recursos, o una combinación de las dos. Para ello en las empresas hay que mejorar. La mejora debe ser en todo el ámbito de la empresa, no solamente en los procesos productivos, donde sí es importante mejorar, sino en todo. Hay que ser más eficientes, organizarse mejor, innovar, evitar todo aquello que no aporta valor, minimizar el coste, influir en el gasto... En definitiva, en el TCO (*Total Cost Ownership*). La aportación por parte de Compras es básica en ese proceso, ya que los proveedores son una expansión de la empresa y así deben considerarse. Si los proveedores no son competitivos y no disponen de los índices de productividad adecuados, la empresa no podrá asumir los objetivos marcados. Para ello, primero es necesario que la Dirección de la empresa no solamente lo tenga claro, sino que esté altamente convencida de que es una situación de vida o muerte para la empresa. Para ello, debe dedicar recursos con capacidad suficiente en tiempo y conocimientos que le permita liderar esta transformación, estableciendo un plan de acción en el tiempo y con el seguimiento adecuado. En muchas ocasiones suele ocurrir que los recursos necesarios no están disponibles en la empresa o, lo que es peor, no se dispone del conocimiento necesario para entablar tal proyecto. En estos casos, lo más recomendable es utilizar una consultoría especializada y de reputación probada capaz de asumir este desafío y llevar el proyecto a buen puerto. Finalmente, indicar que Solve, con un equipo de profesionales con más de 30 años de experiencia trabajando en la mejora de la productividad, puede ser la empresa de confianza que está buscando y el partner perfecto para esta andadura. Por ello, indicamos a los interesados que no duden en requerirnos información si lo desean

“Solve tiene más de 30 años de experiencia trabajando en mejorar la productividad”



Solve  
advisors group

## NVA Quick Solution Method

“No Value Added Quick Solution Method” es un sistema exclusivo de Solve Advisors Group para resolver problemas de forma robusta en un plazo de 15 días, mediante un método estructurado. Existen métodos que se centran mucho en la sistemática, pero poco en quién la realiza. Otros establecen grupos de trabajo con “discusiones intensas”, pero hacen poco hincapié en la metodología.

En Solve Advisors Group hemos desarrollado un método que contempla los elementos positivos de cada modelo, explicando la metodología, definiendo el rol de los componentes del equipo, y qué debe hacer cada uno de los componentes del equipo. Además simplificamos las etapas para que sea aplicable en cualquier tipo de empresa, independientemente de su actividad y su tamaño.

## NVA Quick Solution Method



### Reducir el NO VALOR AÑADIDO

El NVA QSM es útil para empresas productivas. Pero también de servicios, incluso para servicios públicos como hospitales, administraciones, policía, bomberos, etc., e igualmente para actividades realizadas por asociaciones, comunidades o familias. Pretende resolver problemas de forma robusta y rápida, para eliminar o reducir el NO VALOR AÑADIDO. Se trabaja siempre en un equipo formado por un líder, un facilitador y los participantes.

### El método pretende solucionar problemas en organizaciones, de forma robusta y rápida

Se basa en la aplicación detallada del Ciclo de Deming, PDCA, estableciendo cómo se van realizando las diferentes etapas, intercalando períodos de trabajo individual con reuniones del equipo e indicando las herramientas más apropiadas para cada etapa. El NVA QSM se puede aplicar de diferentes maneras:

1) Solve imparte una formación de dos horas al equipo y lo acompaña los 15 días que dura su aplicación.

2) Solve imparte una formación de ocho horas, dos sobre el método y se realiza un ejercicio de un caso ya preparado.

Pongamos algunos ejemplos que especifiquen la metodología.

### El ejemplo de un hospital

Ejemplo de un caso de un hospital: hay pacientes que mueren debido a que el tiempo entre el aviso de un problema grave y la intervención es mayor que el que puede soportar el enfermo. Se plantea analizar el problema mediante NVA QSM: “Reducir el tiempo entre el aviso de un problema grave hasta que se interviene al paciente”.

Se crea un equipo con las diferentes personas que intervienen desde que se produce el aviso, hasta que el paciente está operado, incluyendo traslados, períodos pre-operatorio e intra-operatorio.

Se establece un “Value Stream Mapping” de todos los procesos y se analiza cada uno en equipo, identificando ineficiencias. Se aplican mejoras de identificación visual clara del aparataje quirúrgico, cajas de instrumental, material fungible, carros de anestesia, material para esterilización. Se establecen estándares de los puntos principales del proceso. Se reduce el tiempo total un 25% y se salvan vidas.

### Otro ejemplo: un fabricante de yates

Un fabricante de yates de recreo, realiza el montaje, siendo sus proveedores los que fabrican y suministran los componentes,

excepto algunos que considera que son clave para su negocio y los fabrica en su planta de montaje, actuando en este caso, como proveedor de sus propios proveedores. Hay quejas de que este fabricante en ocasiones manda exceso de piezas a sus proveedores y algunas veces no son recibidas a tiempo. Se decide abordar el problema mediante el NVA QSM. Para ello, se crea un equipo con personal de producción, logística, planificación y representantes de los proveedores.

Tema: “Excesos de stocks y faltantes de piezas suministradas por el fabricante de yates, en las plantas de sus proveedores”

Se identifica la situación actual con ejemplos de cada proveedor. Se elaboran diagramas de Ishikawa y de Pareto. Se establecen procedimientos de actuación, reuniones periódicas y estándares de programación de producciones, indicando también niveles de stocks mínimos y máximos y métodos de aviso de reposición. Se reduce el problema en un 50%.

Por Joan Ramón González  
DIRECTOR SOLVE GEMBA KANRI

## Industria 4.0 ¿moda o necesidad?

En 2019, hemos creado una nueva División en nuestra empresa: Solve Digital. Nace para dar respuesta a las necesidades actuales de nuestros clientes. Queremos digitalizar la excelencia operativa, aportando soluciones tecnológicas a nuestros fáciles, intuitivas y eficientes.

Industria 4.0 es ese término del que tanto oímos hablar. ¿Cómo puede mejorar mi negocio bajo esta premisa? Es una pregunta que nos suelen hacer a menudo.

Empecemos por definir que es la Industria 4.0, también conocida como la 4ª Revolución Industrial. Es la nueva revolución, que combina técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, las personas y los activos.

### Big Data

Esta revolución está marcada por la aparición de nuevas tecnologías como Big Data, Internet of Things (IoT) o AdditiveTech entre otros. Solve Digital asesorará a las organizaciones para identificar las tecnologías que mejor satisfagan sus necesidades teniendo en cuenta en qué objetivos nos queremos enfocar: eficiencia operativa, mejorar de Gobierno, cadena de valor, y/o creación de nuevos modelos de negocio.

En Solve Digital creemos que lo importante primero, en este ámbito, es trabajar en la optimización de los procesos y, conseguir la excelencia operativa para poder luego seguir los siguientes pasos:

- 1) Del mundo físico al digital: se captura la información del mundo físico y se crea un registro digital de la misma.
- 2) De digital a digital: en este paso, la información se comparte y se interpreta utilizando analítica avanzada, análisis de escenarios e inteligencia artificial para descubrir información relevante.
- 3) Del mundo digital al físico: se aplican algoritmos para traducir las decisiones del mundo digital a datos efectivos, estimulando acciones y cambios en el mundo físico.



## La 4ª Revolución Industrial está marcada por la aparición de nuevas tecnologías como Big Data

### Mejora de las operaciones de negocio

La industria 4.0 puede mejorar las operaciones de negocio y el crecimiento de los ingresos, transformando los productos, la cadena de suministro y las expectativas de los clientes. Es probable que dicha revolución cambie la forma en que hacemos las cosas, pero también podría afectar a cómo los clientes interactúan y a las experiencias que esperan tener en esta interacción.

### Impactos de la Industria 4.0

Los impactos de la Industria 4.0 según un estudio de Deloitte (Forces of Change Industry 4.0) pueden sentirse en múltiples niveles: en grandes ecosistemas, a nivel organizacional y a nivel individual (en empleados y clientes):

-Ecosistemas: además del cambio en el que las empresas operan y en la producción de bienes, la Industria 4.0 afecta a todos los agentes del ecosistema (los proveedores, los clientes, las consideraciones regulatorias, los inversores, terceros...). Estas tecnologías permiten interacciones entre cada punto de una red.

-Organizaciones: la capacidad de ajustarse y aprender de los datos en tiempo real puede hacer que las organizaciones sean más receptivas, proactivas y predictivas.

-Individuos: la Industria 4.0 puede significar diferentes cosas para cada uno. Por ejemplo, para los empleados puede significar un cambio en el trabajo que van a realizar, mientras que para los clientes significaría una mayor personalización en los productos y servicios que satisfagan mejor sus necesidades.



Por tanto, cada vez más vamos a entornos colaborativos, en los que nos enfrentamos a retos competenciales en Management: aprender a interactuar con clientes y generar soluciones según necesidades/comportamientos del cliente. Tendremos que rediseñar la cadena de suministro: incluyendo robotización y digitalización para producir más a costes más bajos.

## Los impactos de la industria 4.0 pueden sentirse en múltiples niveles de las organizaciones

### Desarrollo de ecosistemas

Vamos a desarrollar ecosistemas en los que están presentes las exigencias de la Industria 4.0 con criterios de:

- Visibilidad, transparencia y trazabilidad.
- Acuerdos marco evolutivos.
- Open Innovation: aportación de soluciones para que los *partners* se repartan la creación de valor.

Desde Solve Digital queremos aportar a tu negocio agilidad y flexibilidad para que puedas trabajar en entornos colaborativos, mejorar el uso de los datos y tener en cuenta las nuevas tecnologías de fabricación. Sí, Industria 4.0 está de moda, pero los resultados que obtenemos en Solve Digital nos dicen que somos una necesidad.

Por Marina Planas  
DIRECTORA DE SOLVE DIGITAL

EDITA: Solve Advisors Group

Sede Central  
ESADE Creapolis. Despacho B11.  
Av. Torrelblanca, 57 - 08172  
Sant Cugat del Vallès, Barcelona  
(Spain) Tel.: 935 107 942

[www.solve-group.com](http://www.solve-group.com)

Delegaciones

Centro  
c/ El Perdón, 37  
28400 - Collado Villalba  
(Madrid)

Noroeste  
Ronda de Outeiro, 64, 1º D  
15009 - A Coruña

Diseño, redacción y  
producción:  
Atelier Gráfica Visual

Tel.: 881 896 542