

FLEXIBILIDAD EN YAMAHA MOTOR ESPAÑA

Yamaha entra en el mercado español en 1986, tras la compra de la antigua Sanglas, fundando Yamaha Motor España. En la actualidad Yamaha es el segundo fabricante del sector de dos ruedas en España con unas ventas en el año 2001 de 261 millones de euros, lo que la sitúa en segundo lugar del mercado nacional (con una cuota de mercado de 18,8%) detrás de Honda (27,4%).



Su centro de producción se localiza en Palau-Solità y Plegamans (Barcelona). Sus modernas instalaciones de 35.000 metros cuadrados y una plantilla media de 560 trabajadores fabrican no sólo ciclomotores y motocicletas para el mercado europeo, sino también productos náuticos, quads y coches de golf para el mercado nacional. La capacidad de producción de la factoría es de 160.000 unidades, sólo superada por la fábrica que Yamaha tiene en Francia. En la actualidad el volumen de producción anual asciende a 100.000 unidades debido a la crisis por la que atraviesa el sector que ha llevado a una importante reducción de plantilla a través de un expediente de regulación de empleo que ha afectado a 200 trabajadores de la fábrica.

La respuesta de Yamaha a la crisis del sector se ha basado en una filosofía de gestión basada en la flexibilidad que permita adaptarse a la demanda estacional existente el sector (las ventas se aceleran en primavera y se detienen en invierno). Los mecanismos propuestos para ajustar la producción de la forma menos traumática posible se basan en:

a) Horario irregular: La empresa apuesta por redistribuir las horas de trabajo a lo largo del año de forma que se trabaje más cuando las exigencias lo requieran y se disminuya el horario cuando las ventas disminuyan. Aunque para la aplicación de esta medida se debe contar con el apoyo de los sindicatos que aún no han dado su visto bueno.

b) Evitar la temporalidad: Yamaha no es partidaria de una elevada temporalidad en sus trabajadores ya que supone una menor experiencia de sus

trabajadores y una considerable pérdida de tiempo y dinero en el entrenamiento y formación de los trabajadores temporales.

c) Trabajo polivalente: Conseguir que cada operario pueda trabajar en dos o tres secciones distintas permite trasladar la plantilla fija de una sección a otra en función de las necesidades de cada una. Esta polivalencia del personal permite una utilización óptima de la mano de obra y evita inversiones en formación del personal temporal.

d) Elevada especialización: La integración vertical no es una solución válida para este sector, sino que la opción más adecuada es especializarse en aquellas operaciones que dan mayor valor al producto. En el caso de Yamaha España esta tarea es la soldadura, ya que los chasis son un elemento de seguridad muy importante. Del mismo modo se encuentran mecanizadas algunas piezas de elevado valor añadido, así como la sección de pintura. El resto de componentes son subcontratados, llegando la externalización hasta un 85% del total de componentes empleados. A la hora de subcontratar se buscan proveedores lo más cercanos posible y con una filosofía de gestión similar a la de Yamaha. Aunque, en los últimos años, también se trabaja con proveedores que destaquen por su bajo coste, para lo cual se recurre a empresas de Taiwan y se está estudiando la compra a proveedores en China.

Fuente: Elaboración propia a partir de Uribe, J., Emprendedores, Enero 2002.

Cuestiones:

- 1.- ¿Cuál es el grado de utilización de la capacidad productiva de Yamaha Motor España?
- 2.- ¿Qué relación existe entre el objetivo de flexibilidad y los de calidad, coste y tiempo?
- 3.- ¿Qué problemas puede encontrarse Yamaha derivadas de las peculiaridades del trabajador español?