



Lean management

UN MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

LOS CLIENTES SON CADA VEZ MÁS EXIGENTES, Y ELLO OBLIGA A LAS EMPRESAS A UN EJERCICIO PERMANENTE DE BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA A TODOS LOS NIVELES PARA OFRECER PRODUCTOS Y SERVICIOS A LA ALTURA DE SUS EXPECTATIVAS. EL LEAN MANAGEMENT ES UNA HERRAMIENTA QUE AYUDA A CONSEGUIRLO.

Por **Juan Miguel Domínguez**
Consultor de
Dirección y
Organización

➤ Lean Management es un sistema de gestión empresarial (en este ámbito, el término "lean" debe traducirse como "ágil", "flexible", "rápido" o una combinación de los tres) orientado a conseguir maximizar el valor para el cliente mediante la eliminación de los "desperdicios" (actividades que consumen recursos pero no añaden valor) que se generan en los procesos de negocio de una empresa. En otro sentido, la acepción principal de "lean" es "esbelto" o "estilizado".

El cliente está dispuesto a pagar por un producto o un servicio, pero no por la manera en que fabricamos el producto o prestamos el servicio, con sus ineficiencias asociadas (los "desperdicios"). Esas ineficiencias tienen que ver con excesos de producción no requeridos por el cliente, tiempos muertos entre fases de un proceso o entre procesos, movimientos innecesarios y repetitivos de materiales o transmisión de documentación a excesivos destinatarios, exceso de productos (terminados o en curso) en inventario, flujos documentales que no añaden valor, errores en la fabricación del producto o la prestación del servicio (no-calidad), reprocesos y retrabajos no planificados, reuniones y viajes no imprescindibles,

infrautilización de la capacidad y talento de las personas, no aprovechamiento de todo el potencial de los medios tecnológicos disponibles y un etcétera que podría ser bastante largo.

LAS EMPRESAS CON GESTIÓN "LEAN" SON MÁS COMPETITIVAS PORQUE HACEN MÁS (Y MEJOR) CON MENOS

Las empresas con una gestión *lean* tratan y eliminan (o al menos reducen significativamente) sus "desperdicios", identifican las fases de los procesos de negocio en que se genera valor y las potencian y, como resultado, obtienen mejoras cuantificadas con evidente repercusión sobre las cifras de negocio en áreas como la calidad de producto o servicio (tal como la observa o percibe el cliente), menores inversiones, costes y gastos para el mismo nivel de actividad, reducción del activo circulante, mejora de la rentabilidad global, mejora de la productividad (en el sentido amplio del término), reducción de los plazos de entrega, producción exclusivamente bajo demanda y a tiempo, y otro largo etcétera.

La forma habitual de encarar la transformación a *lean* en la gestión de una empresa consiste en

LA METODOLOGÍA LEAN SE BASA EN IDENTIFICAR Y ELIMINAR O REDUCIR AL MÁXIMO LO QUE NO ES ESTRICTAMENTE NECESARIO, LO QUE NO APORTA VALOR



seleccionar un proceso (normalmente, el más crítico) y utilizarlo como piloto para después extender la experiencia a los demás procesos de negocio. Para hacer *lean* un proceso, se utilizan toda una serie de herramientas (hasta 25 identifican algunos autores) dependiendo del proceso mismo, de la tipología de la empresa y su sector de actividad, como el Mapa de la Cadena de Valor (Value Stream Mapping, VSM), herramientas de mejora continua tipo Kaizen o Kanban, el Cambio Rápido de Formato y Utillajes (Single Minute Exchange of Die, SMED), el Mantenimiento Productivo Total (Total Productive Maintenance, TPM), las iniciativas de Calidad Total (Total Quality Management, TQM), etcétera.

“ESTO NO ES PARA NOSOTROS” Y LOS ERRORES MÁS FRECUENTES EN LAS PYMES

Llegados a este punto, habrá empresarios, después de haber leído hasta aquí, que hayan llegado a la conclusión de que “esto no es para nosotros”, probablemente debido a algunas ideas sobre que las que conviene hacer una mínima reflexión.

> Esto es para empresas industriales de fabricación

Aunque lo que hoy conocemos como Lean Management se generó en el ámbito de fabricación (Lean Manufacturing), al extenderse el exitoso Sistema de Producción de Toyota (Toyo-

ta Production System, TPS) con sus espectaculares mejoras de productividad y calidad que dejaron (temporalmente) fuera de juego a las grandes corporaciones norteamericanas del sector, su gran contribución, aún no superada hoy día, fue la novedosa gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain), integrando en ella a los proveedores y sincronizando con ellos los procesos, lo que se bautizó como Just in Time.

Pero, ¿no puede una empresa de comercialización y/o distribución plantearse hacer *lean* (con o sin Just in Time) sus procesos de gestión en las áreas de compras y aprovisionamiento trabajando conjuntamente con sus proveedores? ¿O identificar y eliminar las causas de los errores en las entregas (errores en los productos entregados, en los destinos, en los horarios de entrega), de la inexactitud en la documentación o documentación incompleta? ¿Debe renunciar una pyme comercial a utilizar las herramientas *lean* para optimizar las rutas logísticas? ¿No puede una empresa de servicios definir cuáles son sus procesos críticos e identificar las actividades que consumen recursos pero no aportan valor al cliente, y eliminarlas o reducirlas? ¿Acaso eliminar o reducir las tareas administrativas que no aportan valor ni interna ni externamente no es una necesidad al alcance de cualquier empresa independientemente de su tamaño y actividad?



> Esto es para grandes empresas o multinacionales

Aceptando que el ejemplo inicial mencionado es una gran multinacional y que la mayoría de multinacionales y/o grandes empresas han adoptado metodologías *lean* en diversas áreas de gestión, ¿no puede una pyme española, por el hecho de ser pyme y española, adoptar total o parcialmente la "ideología" *lean* para ser más competitiva haciendo más (y mejor) con menos? ¿Acaso no puede una pyme española mejorar sus procesos de fabricación identificando y eliminando mermas? ¿O problemas de calidad? ¿O errores en el procesado de la documentación que transforma un pedido de cliente en una orden de fabricación o en un envío de materiales para su distribución? ¿O ajustar su producción o prestación de servicios a la fluctuación de la demanda mediante herramientas *lean*?

¿No puede una pyme española aspirar a "jugar en primera división" en su sector, sea cual sea, siendo un referente para sus clientes en el conjunto calidad/servicio/precio mediante la mejora continua, por eliminación, de los mencionados "desperdicios"? ¿O mantener su nivel de actividad (o incrementarlo) con menos inventarios, menos inversiones, menos personal, incluso?

¿No puede una pyme española de servicios alcanzar la excelencia, tal como la percibe el cliente, mediante una gestión flexible y sin errores, con plazos de ejecución ajustados a la demanda y con costes contenidos? ¿Debe renunciar una pyme española a maximizar el valor para

sus clientes (y, de paso, para sus accionistas y empleados) para posicionarse y consolidarse adecuadamente con el objetivo de emprender la ruta del crecimiento rentable y sostenible que garantice su continuidad en el tiempo y la de sus puestos de trabajo?

> Se requiere una gran dedicación de recursos

No es ningún secreto que todo proyecto necesita de una determinada asignación de recursos para obtener sus objetivos cuantitativos y cualitativos en el tiempo especificado. Tampoco es un secreto que cuanto más exigentes sean los objetivos y menor el tiempo asignado a conseguirlos, mayor deberá ser la cantidad de recursos a poner en juego. Pero, como la gestión *lean* está centrada en la eliminación de "desperdicios", ocurre que, a medida que avanza el proyecto, los recursos que se liberan a base de eliminar o reducir actividades que no generan valor reducen significativamente el cómputo total de recursos asignados, llegando, en ocasiones, a liberar más recursos que los que se consumen (entre recursos económicos, técnicos, materiales y humanos).

Y, a medida que se hacen *lean* más y más procesos de negocios en una empresa y ésta se convierte en una empresa *lean*, más recursos se liberan de actividades que no aportan valor y se pueden dedicar a crearlo en otras actividades del mismo proceso o de otros procesos relacionados, con lo que se produce un efecto multiplicador sobre los resultados.



LAS EMPRESAS CON UNA GESTIÓN 'LEAN' OBTIENEN MEJORAS CUANTIFICADAS CON EVIDENTE REPERCUSIÓN SOBRE LAS CIFRAS DE NEGOCIO

> Mis empleados no están preparados

Independientemente de que la utilización de algunas herramientas en que se basa la gestión *lean* necesita de un cierto nivel de formación especializada, lo cierto es que la metodología *lean*, como concepto, se basa más en una actitud, en un estado de ánimo incluso, que consiste, como ya se ha mencionado, en identificar y, en la medida de lo posible, eliminar o reducir al máximo lo que no es estrictamente necesario, lo que no aporta valor. Por ello, nadie mejor que las personas que ejecutan las actividades y las tareas en un proceso de negocio para llevar a cabo la identificación o, al menos, poner en cuestión si se genera valor o no.

¿No será que esos empleados no son conscientes de que sus tareas forman parte de un todo (un proceso de negocio) y se limitan a repetir, más o menos mecánicamente, sin espíritu crítico, sus actividades una y otra vez, tal y como se les ha enseñado? ¿No será que esos empleados, organizados jerárquicamente (por "departamentos"), ignoran que un proceso de negocio es "transversal" (abarca funciones de distintos "departamentos") y no ven más allá de las paredes de la sala de su propio "departamento"? ¿Es conveniente recordar ahora que uno de los "desperdicios" a eliminar es la infrautilización del talento y las capacidades del capital humano? ¿Convendría plantearse cambiar la organización jerárquica clásica a una organización (y dirección) por procesos?

NO HAY RAZONES PARA NEGARSE A SER MEJORES CADA DÍA

De los empresarios mencionados con anterioridad, que habían llegado a la conclusión de que "esto no es para nosotros", los que hayan continuado leyendo hasta aquí con espíritu positivo y sentido crítico (quizás autocrítico) puede que estén cambiando la afirmación por una interrogación: "¿esto no es para nosotros?".

Un número importante de empresarios, partícipes en accionariados y administradores tienen también funciones directivo/gerenciales en sus empresas y, como todo directivo, deben responsabilizarse de organizar, dirigir, planificar, gestionar y controlar el área (o áreas) a su cargo. ¿No sería preferible organizar, dirigir, planificar, gestionar y controlar áreas cuyos procesos están orientados a la creación de valor para el cliente, sin "desperdicios"? ¿No es esto para nosotros?