

LAS VENTAJAS DE LA GESTIÓN 'LEAN'

Lean Management: la mejora definitiva de la competitividad

LLUÍS CUATRECASAS ARBÓS
CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS DE LA UPC
PRESIDENTE DEL INSTITUTO
LEAN MANAGEMENT DE ESPAÑA

James Womack y Daniel Jones dieron a conocer al mundo el término lean, en su extraordinario best seller *La máquina que cambió el mundo*. En este libro, los autores resumían un proyecto de investigación que les había llevado años de trabajo por todo el mundo, en la búsqueda de las tendencias en la gestión industrial. Mientras tanto, se había desarrollado y dado a conocer el Sistema de Producción de Toyota (TPS) que, en la década de los ochenta, había saltado las fronteras de Japón para instalarse en los Estados Unidos, donde Toyota empezó a producir de acuerdo con su sistema. Sus ventajas eran ya entonces muy evidentes y la fuerte competitividad de Toyota en los Estados Unidos frente a los fabricantes norteamericanos justificaba sobradamente lo que el libro de Womack y Jones dice con insistencia: hace falta adoptar este sistema si se quiere seguir compitiendo a largo plazo.

Esta nueva competitividad, frente a los sistemas clásicos de gestión basados casi exclusivamente en la productividad, ofrecía además, rapidez en la respuesta, calidad, reducción espectacular de stocks, menor coste y mucha flexibilidad que los mercados –cada día menos estables– necesitan en mayor medida. No se podía luchar contra eso, ¡hacía falta adaptarlo!

Las limitaciones de la gestión tradicional

Los sistemas productivos tradicionales –que imperan de manera absoluta en España, tanto a nivel industrial como de servicios– sin duda, en el último siglo, han conseguido aumentos muy fuertes en la productividad y reducciones espectaculares en los costes. Por la propia forma de estar concebida, la producción tradicional obtiene estos resultados operando en grandes lotes de productos lo más estandarizados posible, produciendo al máximo de su capacidad, para después empujar el producto hacia el mercado y que Dios reparta suerte a la hora de venderlos. Se trata de un



Los sistemas productivos tradicionales son aún mayoritarios dentro de la industria española. / ARCHIVO

sistema enfocado a elevar al máximo la productividad de todas y cada una de las operaciones y obtener economías de escala al máximo nivel posible, consiguiendo así el mínimo coste unitario. La competitividad que se puede lograr con este enfoque de gestión es limitada y su coste puede ser excesivo ya que, en efecto, el elevado volumen producido hace falta venderlo y a un precio razonable, o en caso contrario el bajo coste logrado no será real. Además, la operativa con lotes elevados es muy lenta, genera mucho stock y la calidad (normalmente asegurada por un control final) es incierta y costosa. El mundo en que se conoció

este modo de operar, a principios del siglo XX, era muy adecuado para este enfoque de gestión de los procesos ya que, incluso en los países desarrollados, pocas personas podían acceder a la mayoría de bienes y servicios. Pero, ¿qué puede aportar hoy este enfoque? ¿Cómo puede una empresa mantener la competitividad de esta manera? Veámoslo con un poco de detalle. El enfoque tradicional de gestión se caracteriza por:

- Producir a gran escala como modo de reducir los gastos (con la exigencia de vender el producto)
- Un tiempo de respuesta al cliente muy elevado (porque produciendo y moviendo el producto en grandes lotes se tarda mucho en cada

La operativa tradicional con lotes elevados es muy lenta, genera mucho stock y la calidad es incierta

Los creadores del concepto 'lean' defienden que hay que adoptarlo si se quiere competir

operación)

- Una gama de productos restringida (por la necesidad de estandarizar el producto pero, sobre todo, porque produciendo en grandes lotes cada producto o modelo, difícilmente se puede abordar la producción de muchos de ellos).

• Mantener fuertes stocks de producto en proceso y de producto acabado (para operar al máximo nivel, de forma independiente, en cada operación, para producir y mover el material en grandes lotes y para la necesidad de satisfacer a los clientes que quieren un determinado producto, sin esperar los largos tiempos de respuesta de los procesos).

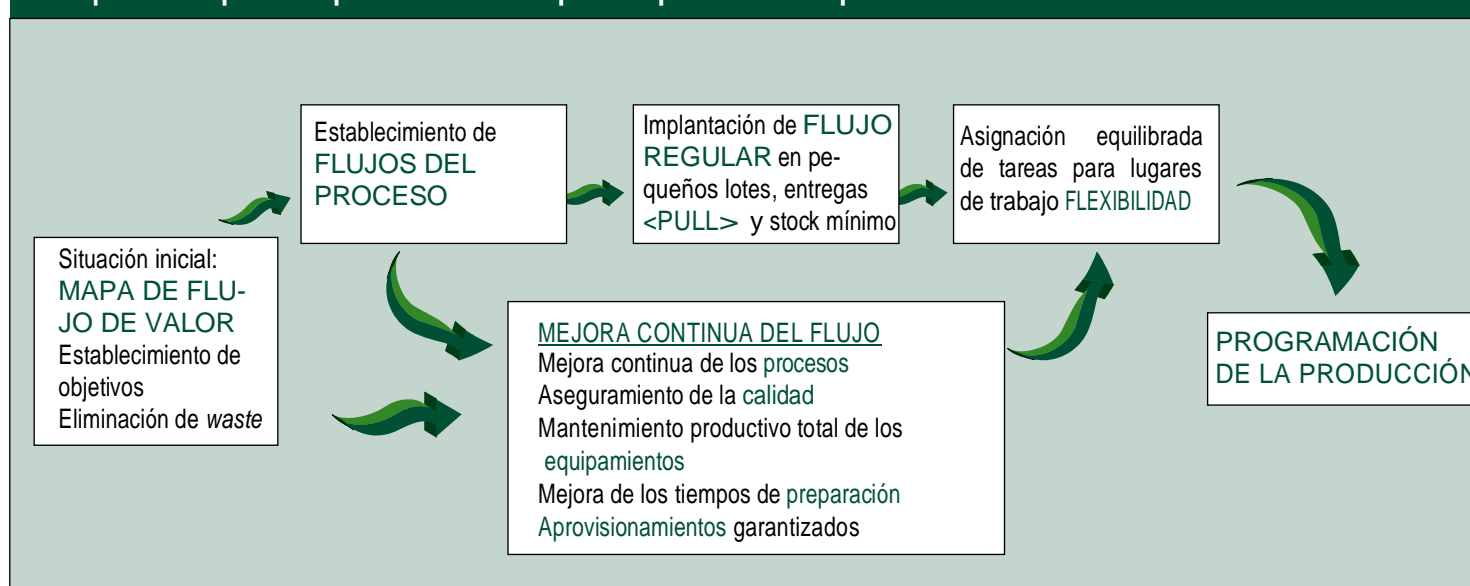
• Una calidad incierta y costosa, fruto de controlarla al final del proceso (cuando los errores ya se han producido). ¡Y todo esto para controlar la productividad!

Esto nos lleva a pensar que el tipo de producto que, aún hoy, puede ser competitivo con un enfoque de producción así, es el que puede venderse en grandes cantidades y muy estandarizado, con pocos modelos, en el que no importe el plazo de entrega y en el que la calidad no sea compleja de obtener. ¿Es este el caso de su producto y del mercado?

Un nuevo enfoque

Un elemento clave del *lean management* es la eliminación de toda actividad o consumo de recursos innecesarios para que el cliente valore el producto (actividades que se denominan *derroches*). Por esto Womack y Jones lo denominaron así (*lean* en inglés significa 'pobre' o 'magro', es decir, reduciendo a lo estrictamente necesario, sin 'grasa' adicional innecesaria). Se comprende así, que con la gestión *lean* se consiga reducir tanto el stock (que es rechazo) como los largos tiempos de respuesta (se eliminan las esperas, que constituyen rechazo), o que la calidad está garantizada (su falta también es un rechazo), etc. En definitiva, denominaremos *derroches* (*waste* en terminología anglosajona y muda para la cultura japonesa) a toda actividad, que como tal, suponga un coste, pero que no aporte valor para el cliente y sea susceptible de eliminarse. Así, si yo pretendo justificar el elevado precio de un artículo por los kilómetros que este recorre por la planta de producción o la cantidad de manipulaciones que sufre en ella, el cliente dirá que él no pagará por eso y que este es un problema mío. Estas actividades, no valoradas por el cliente, son un *derroche* a evitar o, al menos, a minimizar. Por esto, la gestión *lean* intenta obtener los productos y servicios por medio de

Etapas de un proceso productivo en el que se aplica el concepto lean.



Por tal que la competitividad sea completa, un sistema 'lean' tiene que estar dotado de la flexibilidad necesaria para adaptarse a la demanda

La gestión 'lean' intenta obtener los productos y servicios por medio de procesos gestionados de modo que el producto fluya de forma constante

procesos gestionados de modo que el producto fluya de forma constante y regular, de modo que:

- Los procesos estén integrados –en la mayor medida posible– por actividades que confieren el valor al producto (eliminando las que no lo hacen, los *derroches*) y, por lo tanto, a bajo coste, sin necesidad de recorrer a las economías de escala.
- El producto se produzca y se mueva en pequeños lotes –y por lo tanto, con rapidez a la respuesta, además de nuevas reducciones de coste.
- No exista prácticamente necesidad de stock, ni de materiales ni de productos en curso, ni acabados –nuevas reducciones en el gasto, pero también respuesta más rápida en no haber material parado–.
- La calidad está garantizada 'al primer intento' en cada etapa de los procesos, sin (a duras penas) necesidad de controles adicionales –nuevos ahorros en gasto, más rapidez en la respuesta, en no requerir nuevos reprocesos y, desde luego, calidad asegurada.

Además, con tal que la competitividad sea realmente completa, no podemos olvidar que un sistema *lean* tiene que estar dotado de la flexibilidad necesaria para adaptarse a la demanda en todo momento. Por esto, utiliza diseño de procesos flexibles (caso de las células flexibles), dotados de equipamientos muy flexibles y personal polivalente. También en este aspecto, actúa al contrario que la gestión tradicional, muy rígida, debido a que opera con equipos de muy elevada capacidad y fuertemente automatizados y con personal muy especializado. La lentitud con la que se mueve, además, refuerza esta rigidez. En realidad, no es extraño por lo tanto, que la gestión *lean* sea la que tiene que imperar en el siglo XXI y, no solo por los procesos de producción, sino para todos los procesos desarrollados en las empresas. Por esto, no tiene que sorprender que no solo hablemos de *lean production*, sino de *lean management*.

La implantación del 'lean management'

Con lo expuesto anteriormente, queda claro que este nuevo enfoque de gestión mucho más competitivo acabaría por desplazar las tendencias clásicas. En la década de los noventa la fama del nuevo enfoque de gestión creció y se extendió, al mismo tiempo que Toyota seguía encargándose de demostrar que el TPS era altamente competitivo, con una progresión que le ha llevado al primer puesto del ranking mundial, tanto en volumen de ventas, como en valor de la compañía. Además, James Womack creó en los Estados Unidos el Lean Enterprise Institute para difundir la cultura *lean* y ayudar a los

empresarios a adoptarla. La tarea de este instituto fue determinante para acelerar la adopción de este nuevo sistema de gestión y ya no solo en el mundo del automóvil. Así pues, la pregunta que surgió inevitablemente cuando se hablaba de *lean*, fue, si el sistema era realmente aplicable más allá de Japón, en países como Estados Unidos y otros desarrollados y, más allá del sector del automóvil ¿y porque no, más allá de la producción industrial?. Hoy sabemos que todos los sectores, de una parte importante del mundo, suspiran para adoptarlo. Los estudios de Womack y su equipo pusieron en evidencia que el sistema de Toyota no es fácil de implantar, exige un cambio de mentalidad, además del cambio del enfoque de gestión, pero la gestión *lean* es mucho más eficiente que la gestión tradicional. Tenemos muchas pruebas y en la época actual ya afectan a todo tipo de sectores y países.

El caso de Catalunya

¿Es posible el *lean* en Catalunya y en España? Sin duda. Y lo puedo afirmar con total seguridad porque lo he vivido directamente, he visto como se implantaba y, en la medida de mis posibilidades, he ayudado a hacerlo, pero también he visto como se obtenían grandes resultados pese a que, también, he conocido fracasos, sustentados en la carencia de la suficiente mentalización y en no creérselo suficientemente. Sin embargo, en España, este enfoque tan avanzado como innovador, no está siendo adoptado a excepción de casos concretos, mayoritariamente en grandes empresas o en empresas que se han hecho grandes, en buena medida por haber adoptado este tipo de gestión que, sin ninguna duda, permite un elevado grado de eficiencia y competitividad.

Como en muchos otros países el sector del automóvil es el que lo ha adoptado con mayor rapidez y amplitud. No en vano, este sector lidera la gestión en el ámbito de las operaciones, desde que lo hizo Henry Ford a principios del siglo XX. Y en España operan diversos fabricantes de automóviles, así como una gran multitud de empresas proveedoras de este sector, la mayoría de las cuales –con mayor o menor fortuna– han implantado la gestión *lean*. Entre estos últimos existen casos de empresas con implantaciones *lean* modélicas (Johnson Control, Magna Donnelly, Valeo, Delphi, etc.). Fuera de este ámbito, hay empresas con implantaciones *lean* modélicas, como es el caso de Inditex (Zara), empresa genuinamente española, por cierto. En general también influye el sector en el que operan, ya que hay sectores con tradición de gestión avanzada, como son el de la electrónica, las químicas o farmacéuticas y otras, en donde la producción se gestiona de modo muy tradicional.

También influye, no obstante, la medida de la empresa, ya que entre las *pymes* es aún difícil encontrar casos de empresas que hayan implantado la gestión *lean* o estén en vías de hacerlo. No obstante, en el Instituto Lean Management conocemos casos de empresas pioneras –por el tamaño y el sector de la empresa– en intentar implantar la gestión *lean* y con las cuales hemos colaborado. También en los servicios se han hecho o se están haciendo implantaciones *lean*. Muy especialmente hay una marcada tendencia a introducirlo en el sector de la sanidad. En cualquier caso, lo que sí hemos detectado, es una creciente preocupación por implantar la gestión *lean* y las posibilidades reales y hacerlo en casos de empresas concretas, de todo tipo de sectores y tamaños.