

## El lean en las actividades de apoyo

Jordi Olivella

*Director de comunicación del Instituto Lean*

Cuando nos preguntamos hasta donde tiene que llegar la aplicación del lean en una empresa para que sea realmente efectivo la tentación es responder: hasta todas partes. Y en realidad esa es la respuesta correcta a largo plazo. Si el lean es una estrategia de la empresa e, incluso, una filosofía, no parece que haya razón para limitar su aplicación a uno u otro ámbito. Además, si las practicas y herramientas que nos propone el lean, como el Value Stream Map, el A3 y las semanas kaizen nos están dando buenos resultados en los procesos a los que los hemos aplicado, ¿porqué no extender su aplicación?. Entonces, a largo plazo, la cosa está clara: lean en todas partes. Pero el problema del largo plazo es que no existe, aunque sí existe el periodo de tiempo al que nos referimos como 'largo plazo', cuando se acerca deja de serlo. Por tanto, lo que gestionamos, al final, es el corto plazo, y ahí intervienen los objetivos y los deseos, pero también la necesidad de priorizar. El número de programas de transformación y mejora es necesariamente limitado, y hay que priorizar aquellos con más probabilidades de ... ¿reducir costes?, ¿aumentar el beneficio?, o ¿qué otro parámetro?. Esta es la gran cuestión.

Cuando una compañía triunfa en el mercado de los automóviles, la informática o los seguros es porque es muy buena fabricando automóviles, prestando servicios informáticos u ofreciendo seguros. Esto es lo que dicta el sentido común y esto es lo que vemos en la práctica que sucede. Hay unos procesos esenciales, que son los que van de los proveedores a los clientes, y entre estos aquellos que suponen un mayor volumen de actividad. Estos son los procesos fundamentales, aquellos que deben funcionar bien para que la empresa en su conjunto funcione bien, tenga éxito. Dicho en sentido contrario, no es posible que una empresa tenga éxito con carencias significativas en sus procesos esenciales –o, como mínimo, no es posible que tenga éxito de manera continuada. Estos procesos son, pues, prioritarios. Pero, ¿y el resto de procesos?. O sea, la pregunta es, ¿es posible que una empresa tenga éxito con carencias significativas en los procesos de menor volumen y en los procesos de las actividades auxiliares?. Aunque la ambición es ser bueno en todo, hay que decir que sí, que se puede tener éxito a pesar de sufrir carencias en aspectos no esenciales. En el caso de las actividades auxiliares, sin embargo, hay que tener en cuenta que a veces influyen de manera muy importante en el conjunto de la actividad de la empresa y que, entonces, su adaptación a los cambios que se están haciendo es crítica. Tenemos que analizar qué efectos va a tener en el resultado global de la empresa las posibles carencias de cada actividad auxiliar o, simplemente, su falta de adaptación a la transformación lean.

Veamos un ejemplo concreto, el uso incorrecto de costes estándar durante la transformación lean. En este caso la actividad en un área tan alejada de las

operaciones, aparentemente, como la contabilidad, puede tener repercusiones muy importantes. En la producción de un bien o servicio se utilizan elementos del inmovilizado, y para calcular el coste del producto se considera que el coste de los elementos del inmovilizado tiene que ser imputado a los productos que los utilizan. Para ello, lo usual es fijar un coste estándar para cada tipo de producto que establece, entre otras cosas, el coste que se imputará a cada unidad por el hecho de utilizar unos determinados elementos del inmovilizado. Este coste se utiliza para valorar los productos del inventario o los trabajos ya realizados, en los servicios que permiten esta acumulación, como por ejemplo el desarrollo del software. Se trata de un razonamiento contable propio de la producción en masa, que promueve el pleno uso de la capacidad por encima de cualquier otra consideración. El uso de los costes estándar supone que el hecho de acumular productos en el inventario o realizar trabajos anticipadamente mejora los resultados del ejercicio, independientemente del destino final de esos productos o trabajos. Esta valoración contable, que premia desarrollar una producción que no se necesita en aquel momento, puede dar lugar a que efectivamente se produzca antes de lo necesario y se rompa el flujo hasta el cliente, provocando desorden, errores y, finalmente, pérdidas en los ejercicios posteriores.

Entonces, ¿puede una empresa implantar el lean con éxito si haber conseguido una alta eficiencia en los servicios contables?. Todo nos lleva a pensar que sí, que aunque sería deseable mejorar también esos procesos, es posible que el efecto de su posible ineficiencia sea relativamente menor y no afecte de manera importante al conjunto. Pero, ¿puede una empresa implantar el lean con éxito con una información contable contraria a los principios del lean?. No exageremos: quizá es posible. Pero desde luego es difícil. Habrá que estar contando constantemente a los directivos contrarios al proceso o que duden sobre su éxito porqué los datos son malos si las cosas realmente están mejorando. A cada decisión habrá que optar entre los que dice el lean y lo que nos dicen 'los números' –que nosotros sabremos que necesariamente tienen que estar mal y que ya mejorarán, pero quizá no sepamos porqué están mal y no consigamos convencer a demás de que van a mejorar. De esta manera, será difícil evitar que en muchos casos se sigan tomando decisiones propias de la producción en masa y contrarias al proceso de mejora.

Este fenómeno no es ciertamente exclusivo de los costes estándar, todo el sistema contable y de control de gestión parte de las premisas dominantes, las de la producción en masa. Es un problema no solo afecta a las empresas ya existentes, también una empresa nueva tendrá que esforzarse en evitar la influencia de conceptos que muchas veces se consideran simplemente correctos sin tener en cuenta que solo tienen sentido cuando se está aplicando la estrategia de la producción en masa.

El mismo fenómeno se da en otros aspectos de la contabilidad y en otras actividades auxiliares. Por ejemplo en las relaciones laborales: si tenemos establecido un sistema salarial con primas que dependen del rendimiento individual será realmente difícil implantar las prácticas del lean. Por muy elocuentes que sean los instructores, la barrera es casi infranqueable. Los mensajes más fuertes que

manda una empresa a sus trabajadores son los salarios y las promociones. Si remuneramos el rendimiento individual –o sea, la producción en masa– esto es lo que obtendremos, rendimiento individual –y no flujo y rendimiento global de la cadena de valor. Y otro ejemplo más, esta vez de la actividad de administración: un sistema de pagos a proveedores lentos y con errores puede dar al traste con la relación con unos proveedores a los que estamos exigiendo entregas siempre a tiempo y con calidad cien por cien.

En conclusión, la eficiencia de las actividades auxiliares, es sin duda, muy importante, aunque no siempre es crítica. Sin embargo, evitar en las actividades auxiliares comportamientos contrarios a la transformación lean sí es crítico. Tenemos que analizar cuando las carencias y la falta de adaptación a la transformación lean de las actividades auxiliares tienen una repercusión significativa, y actuar en consecuencia. Ignorar estos aspectos está en la raíz de buena parte de los problemas que nos encontramos en las transformaciones lean, y que con frecuencia nos resultan incomprensibles a la vista de las mejoras de productividad que se están consiguiendo.