

Mejorar los procesos para ser más eficientes

Lean es un enfoque que permite poner a toda la organización a trabajar en aquello que es valorado por sus clientes como estrategia fundamental en la generación de resultados sostenibles del negocio. Un supermercado puede modificar un proceso y optimizar toda la cadena de producción impactando positivamente en el servicio y en el costo.

La palabra lean, proviene del inglés, y literalmente significa magro, esbelto y sin gordura. En el mundo se predice que el modelo de gestión Lean será el que prevalezca, no solo en el área de producción sino en

cada uno de los eslabones que forman parte de la cadena de valor, desde la generación del producto o servicio hasta que el mismo queda en manos del cliente final.

El modelo demuestra a lo largo de décadas su utilidad

para mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos poniendo a las personas como el eje principal al momento de sostener y mejorar la operación en su conjunto.

Así, la filosofía Lean dejó de ser patrimonio exclusivo de la



industria automotriz y de los procesos de manufactura al expandirse en los últimos 20 años a todo tipo de organizaciones e introducirse, entre otras, en organizaciones de logística, retail, salud, instituciones de educación, instituciones financieras, hotelería, call centers y en operaciones agroindustriales.

Una organización que aplica "Lean" busca eliminar todas aquellas actividades que suponen "una carga" para la organización, que consumen recursos, pero que básicamente no añaden valor para el cliente, pero sí incrementan los costos, los plazos de entrega, disminuyen la calidad, etc. Básicamente, al aplicar alguna de las herramientas del modelo Lean se pueden obtener mejoras sustanciales tanto en términos de calidad del producto o del servicio que percibe el cliente, como en la productividad para la ejecución de las actividades del negocio reflejado en un mayor valor agregado o un menor tiempo de entrega percibido por el cliente.

Las mejoras conllevan impactos significativos en la reducción de los gastos de operación y/o de inversión, y están asociadas a la premisa de base siempre buscada en toda implementación de Lean: la eliminación sistemática de todas aquellas actividades que no agregan valor, desarrollando al recurso humano y propiciando un entorno que favorezca al aprendizaje organizacional.



¿El Modelo Toyota se aplica al retail?

El eje central de su filosofía de trabajo es lograr que los negocios sean más productivos y competitivos eliminando las actividades que no agreguen valor y buscando la mayor flexibilidad en sus procesos. Lean se convirtió en el modelo predominante porque:

- Redujo los costos de producción y de inventarios.
- Redujo el tiempo de entrega.
- Mejoró la calidad.
- Propuso la utilización eficiente de equipos.
- Disminuyó los desperdicios de espacio, de material, de tiempo.
- Propuso la venta por demanda (pull) en vez de la sobreproducción.
- Optimizó el transporte y los movimientos

El rol del líder LEAN

Los líderes cumple un rol primordial logrando primero definir y luego mejorar el estándar de trabajo a través de sus colaboradores y de manera continua generando desempeños cada vez más eficientes.

Actúan como "entrenadores" desarrollando a las personas en la medida que éstos mejoran sus propios procesos. Ésta es la clave para entender si estamos aplicando correctamente el modelo Lean y si vamos a tener éxito al final del camino.

En estos años el énfasis pasó de enfocarse en la aplicación de las distintas herramientas del modelo, a hacer foco en lograr las mejoras de los indicadores clave del negocio transitando un camino que permita el desarrollo permanente de las habilidades y de las competencias de los miembros de la organización.

En este camino se busca que las personas aprendan a mejorar los procesos en los que actúan y así generar una cultura de mejora continua que permita arribar a resultados superiores en búsqueda permanente de la Excelencia Operacional de una manera sostenible e integradora.

Por lo tanto, la implantación de la filosofía Lean en la industria de retail lleva los mismos ingredientes que los de toda industria pero aplicados y adaptados a la realidad de esta industria en particular y sus procesos.



¿Cómo crear una cultura organizacional donde las personas se encuentren en sintonía con nuestros clientes y que mejoren continuamente lo que hacen por ellos?

Para desarrollar con éxito el modelo de Lean Management en una organización hay ingredientes que siempre deberán estar presentes:

- ✓ **Claro propósito** para desarrollar una estrategia de mejora continua y comenzar a implantar el modelo seleccionando, en el proceso o área a mejorar que mayor impacto tenga en relación con el objetivo y visión que deseamos alcanzar en la organización.
- ✓ **Selección de un Lean coach** que será el encargado de entrenar y guiar en las primeras implementaciones a los líderes de ese proceso elegido, creando un laboratorio de aprendizaje propio.

El Lean coach entrenará a los actores del proceso para enseñarles principalmente:

- a ver y crear un flujo de valor de principio a fin buscando eliminar posi-

bles cuellos de botella según las distintas capacidades de cada área y de acuerdo con la demanda del cliente;

- a conectar cada actividad con sistemas y mecanismos "pull" donde el cliente y/o actividad siguiente sea la que marque el ritmo de generación de valor;
- a definir y mejorar en equipo el estándar de cada actividad reduciendo progresivamente las actividades que no agregan valor y permitiendo consensuar la mejor práctica de trabajo entre todos los colaboradores;
- a realizar control y gestión visual diaria de ese estándar en cada área de trabajo para poder, de esta forma, identificar y resolver las situaciones anormales;
- a realizar una eficaz y eficiente resolución de problemas para las situaciones anormales más recurrentes que impidan alcanzar la situación ideal u objetivo fijado por la organización gestionando todos los problemas con una metodología sistémica y de base científica a través del modelo de Planificar, Hacer, Verificar y Ajustar (PDCA).
- **Desarrollar un sistema de gestión de mejora continua** que actúe como soporte de las iniciativas de mejora que se están desplegando asegurando que se mida el éxito de las iniciativas y programa de manera global en toda la organización.

Caso Retail

Al aplicar la filosofía Lean en un cliente del sector de retail se trabajó en:

- Mejoras de productividad en el proceso de facturación (cantidad de pedidos procesados por boca de facturación) y al mismo tiempo logrando reducción de costos de operación del proceso.
- Reducción de lead time de entrega de productos comprados por los clientes cuando los mismos no son entregados en el momento.
- Simplificación y eliminación de tareas y reprocesamientos en la operación.
- Mejoras de calidad en las actividades de picking de productos en el almacén principal.
- Mejoras en el cumplimiento de las ventanas horarias de las empresas transportadoras.
- Reducción de los reclamos y devoluciones de pedidos.
- Reducción de los tiempos de reclamos.

***Facundo González y Jorge Anschutz, Co-Fundadores y Directores de TAHO.**

