

## Los Principios de LEAN THINKING

Por: **Pablo Lledó**

- ✓ MSc in Project Analysis (University of York, England)
- ✓ Project Management Professional (PMP certified by the PMI)
- ✓ Socio fundador de MasConsulting (www.masconsulting.com.ar)
- ✓ Profesor internacional de ADEN Business School

El pensamiento "Lean" consiste en una serie de métodos y herramientas orientados a:

- ✓ eliminar las pérdidas por demoras e ineficiencias en los procesos internos de la firma,
- ✓ prevenir y eliminar fallas de equipos, interrupciones y otras pérdidas de producción,
- ✓ buscar de manera continua la perfección y las mejoras de calidad.

Esta corriente de pensamiento tiene sus orígenes a partir de 1995 y se basa en gran parte en algunas herramientas prácticas implementadas por Toyota en Japón.

A continuación se resume brevemente los 5 principios básicos de "Lean thinking".

### 1. Defina el Valor desde la perspectiva del Cliente

Ponerse del lado del Cliente para evaluar si una actividad crea valor es una prueba crítica de cualquier actividad. El Cliente paga por las cosas que cree que tienen valor. Esto es muy diferente a pensar que ellos compran las cosas que nosotros pensamos que son valiosas.

Se considera "Valor" cualquier cosa por la que un cliente estará

dispuesto a pagar. Cualquier actividad que no incremente el precio que pagaría el Cliente sólo agrega costos al proyecto.

### 2. Identifique el flujo de Valor

El flujo de valor se compone de todas las tareas necesarias que deben ser completadas para entregar el producto o servicio final al cliente. Muchas de las tareas que emprendemos no agregan ningún valor adicional al cliente por el que estaría dispuesto a pagar. Creando un "mapa" de la corriente de valor, podemos identificar fácilmente las tareas que agregan valor de aquellas que no agregan valor.

Hay 3 corrientes clásicas del valor:

- a) Del concepto del diseño a la producción
- b) De la iniciación a la realización de una orden
- c) Del envío al pago de la factura



Las tareas que no agregan valor al cliente se consideran desperdicios (desperdicio tipo 2 o "Muda" según la palabra original japonesa) y podrían eliminarse de la corriente del valor. Por su parte, algunas tareas son desperdicios pero necesarias para poder completar el proyecto en tiempo y forma (desperdicio tipo 1). El objetivo último del pensamiento Lean será

quitar tanto “muda” del flujo de valor como sea posible.

Desperdicio Tipo 1 = actividad parcialmente sin valor agregado, pero necesaria para completar las tareas. Sólo agregan costos al proyecto.

Desperdicio Tipo 2 = actividades que carecen de valor agregado. “Muda” a eliminar.

### 3. Optimice el Flujo

El proceso tradicional en la fabricación de bienes se ha construido en una base serial con colas y esperas. Dentro de un ambiente “lean” debemos tomar un camino diferente. Hay que enfocarse en el cliente y crear una corriente de valor, diseñada específicamente para satisfacer sus necesidades. Se debe eliminar “muda” del flujo de valor y reducir el plazo de espera para la entrega del producto o servicio.

Esto significa que debemos reducir los tiempos de demora en el flujo de valor al quitar obstáculos innecesarios en el proceso. Debemos reparar el flujo original y lograr un movimiento continuo del producto a través de la corriente de valor.

Al realizar esto al inicio del proyecto, nos permitirá:

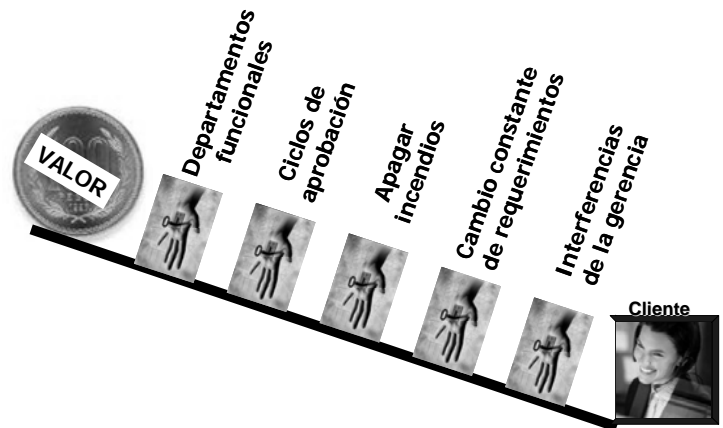
- ✓ Liberar espacios
- ✓ Descubrir que tenemos demasiado stock en el proceso industrial
- ✓ Cambiar un proceso ineficiente

- ✓ Entender que los empleados pueden no ser multi-funcionales

Algunos de los obstáculos típicos a remover del flujo de valor son:

- ✓ Rigidez de los departamentos funcionales
- ✓ Ciclos de aprobación recurrentes
- ✓ Cambios constantes en los requerimientos del proyecto
- ✓ Interferencia innecesaria de la gerencia general

Remover obstáculos para que fluya el valor



### 4. Extraiga valor del Cliente

Los equipos de proyectos deberían permitir a sus clientes que se involucren en el proceso del proyecto a los fines de poder extraer valor de ellos.

Por ejemplo, entregar tecnología por sí misma no agrega valor al Cliente. Sólo cuando los nuevos métodos o ideas resuelven un problema bien definido para el cliente es cuando tienen valor. El proyecto Apple Newton del asistente personal digital (PDA) llamado fue un verdadero fracaso debido a no extraer valor del Cliente. Este proyecto se convirtió



en un producto diseñado por ingenieros para ingenieros sin importar las necesidades del usuario estándar. Se invirtieron US\$ 1.000 millones en tecnología que no fue aceptada por el Consumidor. En otras palabras, se tenía una solución en la búsqueda de un problema.

Al trabajar en el flujo de valor, nos enfocamos en eliminar muda. De forma similar, sólo debemos construir lo que nuestro cliente necesita, cuando nuestro cliente lo necesita. De esta manera debemos permitir que nuestro cliente sea nuestro regulador de agendas y que nos diga lo que debemos estar haciendo día de día.

Hace unos años atrás, visité una Empresa familiar donde el fabricante estuvo orgulloso de la presentación de sus cuchillos artesanales. Ellos habían terminado manualmente cada cuchillo para vender en las tiendas minoristas.

Los distribuidores visitaron la fábrica para familiarizarse con los productos y el proceso productivo. Ellos comentaron que esos cuchillos con sus fundas de cuero eran tan buenos y atractivos que debían llegar al consumidor final sin ningún tipo de empaque adicional. Es sumamente importante confirmar con el Cliente que cosas necesitan, como así también, lo que no necesitan. En este caso particular, la empresa familiar ahorró bastante dinero en "empaques" que no hubieran creado ningún valor adicional desde la perspectiva del Cliente.

## 5. Busque permanentemente la Perfección

Un proyecto "lean" requiere vigilancia constante para mantener y mejorar su desempeño. Exige disciplina de equipo y una intolerancia total hacia el desperdicio de recursos.

Es necesaria la búsqueda permanente de la perfección a los fines de evitar la Ley de entropía: las cosas de nuestro mundo siempre tienden a ser cada vez más aleatorias y caóticas a lo largo del tiempo.



Hay muchos obstáculos a vencer para lograr un ambiente "lean". Más de una vez se han creado máquinas maravillosas que pueden hacer un producto eficiente a velocidades increíbles. Sin embargo, tarde o temprano el producto se asienta en una línea hasta la próxima etapa de procesamiento y el proyecto vuelve al ambiente de parar-iniciar-parar-iniciar. Necesitamos vencer este y muchos otros obstáculos para eliminar permanentemente todo el muda de la corriente de valor.

Esto será imposible de conseguirlo con un sólo proyecto ya que el ciclo continua y con nuestro esquema "lean" cada vez podemos ser más eficientes.

**Por último, "Nunca pare en la búsqueda de la perfección" !!!**