

# ADMINISTRACIÓN LEAN DE PROYECTOS

## Eficiencia en la administración de proyectos

Fuente: LLEDÓ, Pablo y MERCAU, Raúl. Libro Administración Lean de Proyectos, Pearson Prentice Hall (2006).

### Introducción

Las empresas necesitan mejorar la dirección de sus proyectos con estructuras y tratamientos distintos a los tradicionales. Los proyectos “hispanos” cuentan con una problemática muy particular: limitaciones de recursos y tiempos, cambios permanentes del entorno, problemas de gestión del capital humano, inadecuada administración del tiempo para coordinar múltiples proyectos, etc.

La administración LEAN de Proyectos brinda el soporte metodológico y práctico necesario para conducir proyectos de manera exitosa respetando los lineamientos generales de los organismos internacionales más reconocidos.

### El pensamiento Lean

“Pensamiento Lean”, “Producción Lean” o “Administración Lean de Proyectos” son términos que definen una de las modernas técnicas para hacer más eficientes los proyectos y tienen todos en común una misma filosofía de gestión. Esta filosofía nació en la década del 90 en la empresa Toyota, de la industria automotriz japonesa.

Los éxitos en eficiencia fueron tan notables que captaron la atención de académicos por todo el mundo. Unos de los primeros en captar este novedoso sistema fue un grupo de estudiosos en los Estados Unidos: J.P. Womack, D.T. Jones, y D. Roos. Estos autores al estudiar el sistema planteado por estos técnicos y gerentes japoneses, tradujeron el sistema en “principios”. A partir de allí, hubo una explosión de estudios, libros, artículos y otros comentarios, la gran mayoría de ellos en “habla inglesa” y aplicados a empresa internacionales, pero principalmente con asiento en los Estados Unidos, Europa o Japón.

Sin embargo, no había hasta el momento una obra que estudiara estos principios en la realidad Iberoamericana. Las recomendaciones del pensamiento “lean” que se desarrollarán en el seminario se basan en experiencias concretas observadas directamente por los autores en su trabajo por toda Iberoamérica.

La idea fundamental del concepto “lean” es que no puede haber “desperdicios”. Veremos que la fuente principal de los fracasos en los proyectos se origina en esta falta de “exactitud”, es decir, en la presencia de desperdicios que no generan valor. Dos palabras “opuestas” definen gran parte de este nuevo enfoque de administración de los proyectos: “valor” y “desperdicios”.

En términos simples, este enfoque de la administración eficiente de los proyectos pretende maximizar el valor de los mismos y, como contrapartida, eliminar los desperdicios que abundan en ellos.

Además, este pensamiento se encuadra en la corriente moderna de buscar el valor de los proyectos no en la mente de sus diseñadores, sino en la mente de los usuarios finales o clientes del proyecto.

## Los principios de Lean Thinking

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.

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

### 1. Especifique el valor de cada Proyecto 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.

Las tareas que no agregan valor al cliente se consideran desperdicios tipo dos 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, a esto se lo denomina 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.

## 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.

Cada tarea en un proyecto debería orientarse hacia la creación de entregables. Toda otra actividad debería sospecharse de no agregar valor.

El flujo de valor es una idea teórica donde se incluyen solamente una secuencia de tareas que agregan valor.

Existen tres corrientes clásicas para identificar el flujo de 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

## 3. Permita que el flujo de valor fluya sin interrupciones

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.

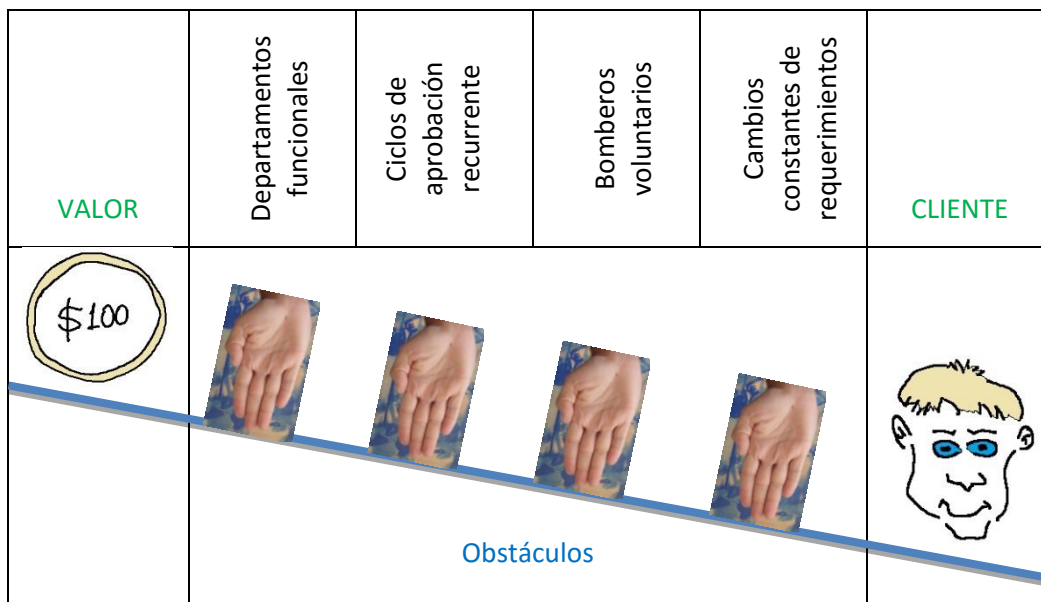
Esto significa que debemos reducir los tiempos de demora en el flujo de valor al quitar obstáculos innecesarios en el proceso. Debemos reparar el flujo original y lograr un movimiento continuo del producto a través de la corriente de valor.

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
- Equipos de bomberos que trabajan sólo en caso de incendio
- Cambios constantes en los requerimientos del proyecto
- Interferencia innecesaria de la gerencia general



#### 4. Permitir al cliente que extraiga valor del equipo de proyectos

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. Por ejemplo, el proyecto Apple Newton del asistente personal digital (PDA) fue un verdadero fracaso debido a que no extrajo 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.

Durante la ejecución del proyecto será necesario la búsqueda permanente de la perfección a los fines de evitar la Ley de entropía: las cosas de nuestro mundo vuelven a su estado natural y tienden a ser cada vez más caóticas a lo largo del tiempo. Por ejemplo, si ordeno mi escritorio el día lunes y luego no hago más nada, el día viernes el escritorio estará tan o más desordenado que la semana pasada.

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 lo tanto, es imprescindible la búsqueda permanente de la perfección para tener cada vez proyectos más exitosos.

## Los pecados latinos y los 10 mandamientos

Con la administración Lean de Proyectos estudiamos la problemática que generalmente traba el flujo de valor en los proyectos latinoamericanos: mal manejo del tiempo, reuniones eternas, olvidar al Cliente, excesos o falta de información, burocracias, dependencia de genios, etc.

Una vez identificados los problemas, se desarrollan herramientas prácticas para la solución de estos males a los fines que nuestros proyectos sean exitosos. Estas herramientas se resumen en lo que hemos denominado las tablas de la ley del pensamiento “lean” donde se desarrollan los siguientes mandamientos:

1. No agregarás desperdicios al proyecto
2. Honrarás los entregables al cliente
3. No perderás tiempo en reuniones
4. No revisarás diseños en vano
5. Levantarás las etapas tradicionales
6. Codiciarás los métodos visuales
7. No matarás los métodos estándares
8. No provocarás largas esperas
9. No olvidarás la cadena crítica
10. Santificarás proyectos prioritarios

Los mandamientos surgen de los “pecados” detectados en la etapa de identificación de problemas. Para cada problema hay una recomendación o herramienta para enfrentarlo. En realidad, el “mandamiento” da el principio general y luego puede surgir más de una herramienta para combatir los problemas detectados.

Estos mandamientos no han sido escritos “por el dedo del Señor”. Son en realidad fruto de la experiencia en la aplicación del pensamiento “lean” en casi todos los países de Latinoamérica. Por lo tanto, tienen este carácter de recomendación general. Cada uno de los proyectos es un mundo nuevo pleno de desafíos. La sabia comprensión de estas recomendaciones hará que el pensamiento “lean” sea una herramienta eficaz para aumentar el valor de los proyectos y desterrar los desperdicios. La consecuencia final será obvia: proyectos más eficientes y más rentables.

## Características de la presentación

Durante la presentación en el Congreso del Project Management Institute, se desarrollarán algunas herramientas prácticas para aplicar el pensamiento Lean a los proyectos de Latinoamérica.

El enfoque está aplicado principalmente a casos latinoamericanos: los autores han tenido la oportunidad de poder trabajar como consultores y capacitadores en gran parte de los países latinoamericanos. Esto incluye países como Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Uruguay. Además, la experiencia de haber trabajado con proyectos en países tales como Estados Unidos o Inglaterra, permite contrastar las diferencias entre lo “anglo-sajón” y lo “latino”.

Se ha aprovechado la experiencia y la instrucción de la literatura en habla inglesa, pero se la presenta con un enfoque desde la misma experiencia de los autores en su vivencia con empresas asentadas en los países de Iberoamérica. Esto se ha hecho para presentar una “evidencia” en contra del pensamiento que hace alusión a que estas innovaciones sólo son aplicables a las empresas de países “desarrollados” y no en “vía de desarrollo”. Además de no compartir los autores estas generalizaciones respecto a todo lo que está al interior de los países que se ubican al interior de uno u otro grupo de países, su propia experiencia les hace pensar que la filosofía y las herramientas que de ella surgen, hacen del “pensamiento lean” una poderosa herramienta para hacer más eficientes y rentables los proyectos.

El participante podrá descubrir una clave que creemos importante anticipar: toda la filosofía se basa en la percepción del destinatario final de los proyectos. Lo que el “cliente” considera de “valor” es el patrón fundamental para medir todo lo que se hace en los proyectos. La experiencia de los autores en la formulación, evaluación y gestión de proyectos confirma que este enfoque es una clave ordenadora de todas las actividades que pretenden estar dirigidas a lograr el éxito.

Por último, las herramientas han sido presentadas en la forma de “mandamientos”. Se ha pensado presentarlas de esta manera para mostrar que el pensamiento “lean” no es un enfoque “formal” sino que tiene que ver con una “actitud” frente a lo que genera valor y lo que es un desperdicio en los proyectos. Además, es importante darle este carácter porque, como sabrá todo aquel que ha trabajado en las empresas como director de proyectos, uno de los peores enemigos que tienen los proyectos es la “cultura de la empresa”. Asimismo, los autores son conscientes que no hay que confundir este enfoque

con “fundamentalismo”. Lo que diferencia la verdadera religión del fundamentalismo es el sentido común. Por ello, las herramientas que se presentan en la exposición, son recomendaciones que, aplicadas sabia y concienzudamente, podrán ayudar a eliminar las ineficiencias en los proyectos y potenciar el valor de los proyectos.

### **Palabras finales**

Para obtener mayor información sobre estos conceptos puede consultar el Libro de los autores denominado “Administración Lean de Proyectos” publicado por Pearson Prentice Hall (2006).

Este libro suele estar fuera de stock y ha sido actualizado y reemplazado por el libro Gestión Lean y Ágil de Proyectos de Pablo Lledó.

Más información: <http://pablolledo.com/gestion-lean-y-agil-de-proyectos/>