

World Class Series I

**asenta**  
Management Consultants



**José Ignacio Erausquin**  
Socio Director de Asenta Management Consultants

**Desde hace unos pocos años la palabra Lean está de moda. Todas las empresas industriales de cierto nivel tienen o están desarrollando estrategias Lean para reforzar su competitividad.**

Sin embargo, la expresión 'Lean Production' aparece por primera vez, en 1991, en el libro 'La Máquina que cambió el Mundo', un estudio que comparaba las prácticas operativas de Toyota con las de otros fabricantes mundiales de automoción. Estas prácticas, conocidas originalmente como TPS 'Sistema de Producción Toyota', empezaron a desarrollarse en los años 60 y, desde entonces, mantienen a Toyota en los primeros lugares de la industria en términos de desarrollo de producto, costes o calidad.

Lean Manufacturing es un enfoque estratégico de mejora continua consistente en la eliminación sistemática del 'desperdicio' (entendido como aquello que no aporta valor al cliente: exceso de producción, esperas, transportes internos, inventario o defectos), tanto de los procesos operacionales como de las actividades de la empresa.

La aplicación sistemática de estos conceptos permite a muchas empresas mejorar la aportación de valor a sus clientes con mayor variedad, mejor calidad, plazos más cortos y costes más competitivos.

Sin embargo, son muy pocas las empresas que logran implantar estos principios con éxito y mantenerlos en el tiempo. ¿Cuál es la razón?

La principal dificultad para la implantación consiste en que Lean Manufacturing se basa en la aplicación de algunos conceptos que resultan antiintuitivos desde una perspectiva tradicional.

Para eliminar desperdicio, es necesario reducir el tiempo de maduración del proceso, lo que significa reducir inventario, lo cual tiene múltiples efectos beneficiosos: reduce los costes y los plazos de entrega y mejora la calidad porque los defectos se perciben con mayor rapidez. Sin embargo, la reducción de inventario tiene un efecto inmediato que, si bien a medio o largo plazo resulta altamente beneficioso, en el corto plazo puede tener un efecto descorazonador ya que muchos problemas reales que per-

## Lean Manufacturing

Una estrategia para competir mejor en la industria

manecen latentes, ocultos por la existencia de inventario, aparecerán con toda su crudeza generando paradas y molestias.

Este efecto de sacar los problemas a la luz es, precisamente, según sus creadores, uno de los valores principales de un sistema Lean, porque la reducción incansable del inventario obliga a atacar los problemas a medida que van surgiendo, de manera que las actividades de mejora continua necesarias para resolver dichos problemas tienen el efecto beneficioso de robustecer el proceso hasta límites difícilmente creíbles en un inicio.

Además, la eliminación de desperdicio del proceso, de la mano de la reducción de inventario, choca con otras visiones tradicionales de la mejora continua. Por ejemplo, aumentar la cadencia productiva o la velocidad de una máquina (visión tradicional de la mejora a través de la tecnología), puede tener un efecto pernicioso desde el punto de vista Lean, porque se incrementa el inventario entre esa etapa del proceso y la siguiente. Desde el punto de vista Lean, la mejora sólo tiene sentido si se reduce la cantidad de inventario total.

Por este motivo, algunos conceptos tradicionales deben ser desterrados si queremos adoptar una Estrategia Lean. Por ejemplo, realizar grandes lotes de producción (visión tradicional de mejora consistente en aprovechar el tiempo de la instalación y generar un óptimo local) sería contraproducente desde un punto de vista Lean. La reducción paulatina del tamaño de lote, necesidad inexorable si queremos reducir el inventario,

nos enfrentaría a problemas relacionados con el tiempo de cambio, con la organización interna y con el diseño de la maquinaria.

Asimismo, para evitar la generación de inventario, es preciso abandonar algunas otras prácticas muy arraigadas, como la peculiar idea de lanzar los productos a producir lo antes posible cuando se quieren reducir los plazos de entrega. Esta práctica perniciosa, hace que se acumule inventario en los cuellos de botella del proceso, consiguiendo que, en la práctica, se incremente el tiempo de maduración. La aplicación de sistemas de planificación de tipo 'Pull', desarrollados en el ámbito Lean, eliminan este inconveniente, pero resultan altamente antiintuitivos (si tengo mucha prisa, es preferible esperar a que la siguiente fase del proceso me retire el material fabricado antes que empujar el producto fabricado a la siguiente fase del proceso).

Así pues, si queremos adoptar un modelo de producción Lean, tenemos que estar preparados para romper algunos paradigmas sólidamente instalados en nuestras mentes:

- 1.- ¿Estamos preparados para asumir que van a aflorar problemas que permanecen ocultos?
- 2.- ¿Estamos listos a dedicar los recursos necesarios para atacar estos problemas?
- 3.- ¿Estamos dispuestos a ceder algo en términos de rendimiento local (por ejemplo reduciendo los lotes de producción) para ganar en el ámbito global?

Si es así, no lo dude. Lean es su camino hacia el éxito.