



Javier Herrera
Socio Director de Asenta
Management Consultants

Lean está ampliamente extendido en las áreas productivas de las empresas industriales de prácticamente cualquier sector de actividad, siendo Lean Manufacturing un concepto bastante popular. Sin embargo, Lean sigue siendo prácticamente desconocido en los Servicios, a pesar de que el sector tiene un peso creciente en la economía y de que sus empresas se enfrentan a problemas similares a las industriales en lo que se refiere a generar valor y satisfacer de manera eficiente las necesidades de sus clientes.

Mi caso es diferente

La poca notoriedad de Lean Service obedece a que no se perciben los beneficios que reporta o se considera complicada su aplicabilidad, algunas veces por motivos objetivos y otras sin razones aparentes y, por tanto, difíciles de explicar.

Uno de los principales motivos del escaso desarrollo de la estrategia Lean en los Servicios es la propia naturaleza del sector, el llamado sector terciario que incluye actividades muy diversas, que van desde la educación y la sanidad, a otras como hostelería y turismo, financieras, comunicación, comercio y distribución, trans-

LEAN SERVICE

Una estrategia para competir mejor en los servicios

porte, 'utilites', servicios integrales de mantenimiento, limpieza, vigilancia, etc. En realidad, se puede decir que Servicios es todo, salvo lo que no está integrado en el sector primario y lo que no es actividad manufacturera, incluidos los procesos soportes y administrativos de las empresas industriales.

Esta diversidad se presta más si cabe, a conocidas afirmaciones del tipo "mi caso es diferente", "demuéstrame que funciona" o el Síndrome "no inventado aquí", que siendo obvias no aportan ningún valor por no ofrecer soluciones ni alternativas, siendo más bien barreras mentales para la mejora y el cambio.

Visión proceso

Otro motivo del escaso arraigo de Lean en los Servicios, a diferencia de manufactura, es que los procesos son, por lo general, poco visibles y sus resultados intangibles, al no producir objetos o productos físicos, en muchas ocasiones se consumen en el momento de producirse, y el propio usuario forma parte de la producción, lo que hace que sean muy variables y la satisfacción del cliente altamente subjetiva.

El concepto Lean, -esbello, ágil, Sin grasa-, se aplica a los procesos de Servicios, haciendo que sean "ajustados"; ajustados a la demanda y ajustados en los recursos. Si los procesos son Lean, se conseguirá aportar más valor a los clientes al mínimo coste, y que la empresa sea más competitiva.

La transformación Lean Service, requiere por tanto disponer de una visión transversal de la organización, para lo que es esencial entender el significado del término "proceso" para su identificación y posterior desarrollo del concepto Lean en aquellos que sean clave.

Muchas empresas trivializan este importante concepto y fracasan en su intento de transformación, o se limitan a implantaciones superficiales de poco valor.

Con las características mencionadas, no parece exagerado afirmar que en la mayoría de los procesos de Servicios proliferan los errores, generalmente imprevisibles y se realizan múltiples actividades que no añaden valor, que aumentan los costes y alargan los tiempos en la entrega del servicio.

Un buen enfoque Lean en los procesos de Servicios persigue lo mismo que en los procesos de fabricación, es decir mejorar la calidad del servicio, aunque sea intangible, aumentar la velocidad y reducir el tiempo de respuesta, disminuir la utilización de los recursos empleados y mejorar continuamente en busca de la excelencia.

Transformación Lean en los Servicios

1. Definir el valor. La aplicación de Lean comienza por identificar la propuesta de valor "¿por qué nos compran?" y "¿en qué queremos ser diferentes?".

2. Definir la cadena de valor. Visualizar el proceso en su conjunto, de principio a fin, permite identificar lo que no añade valor al cliente, el llamado desperdicio o "muda", cuya eliminación es el objetivo del Lean.

3. Crear flujo. Trabajar en flujo, con lotes o unidades de "producción" en fracciones más pequeñas de tiempo, permite una mayor frecuencia de transferencia lo que posibilita aumentar la velocidad de entrega del servicio.

La creación de flujo en los procesos de Servicios no debe entenderse únicamente como flujos físicos y disposición de puestos de trabajo, sino también como flujos virtuales mediante -

por ejemplo-, el cambio en el diseño organizativo o en las implantaciones geográficas.

El flujo tenso redundará en una mejor calidad del servicio y en una identificación más rápida de problemas y errores.

4. La demanda 'tira'. La aplicación de este concepto en los procesos de Servicios resulta confusa y suele generar una gran controversia. Sin embargo "pull" es simplemente un método para controlar el flujo y adaptar los recursos y el proceso de generación del servicio a la demanda, evitando la sobre reacción.

5. La mejora continua. La aplicación de Lean no es posible sin "músculo", en forma de personas capaces de identificar y resolver las situaciones y eventos no deseados que surgen en los procesos.

Identificar problemas resulta complicado si no se dispone de estándares que permitan distinguir una situación normal de otra anormal, mientras que resolver y erradicar rápidamente los problemas no es factible si las personas no disponen de la formación, los medios y las herramientas adecuadas.

Para ello, los directivos de la empresa Lean deben crear las condiciones para que las personas puedan mejorar continuamente los procesos y actividades en los que intervienen.

Conclusiones

Por tanto, Lean como estrategia responde a una amplia variedad de problemas a los que se enfrentan las empresas de Servicios, ya sea por aumento de la complejidad, por la dificultad de combinar dimensión con flexibilidad a la hora de ofrecer un servicio excelente o disponer de un personal competente y comprometido.

No hay duda, que el enfoque y las herramientas 'Lean' ayudan a mejorar los procesos de Servicios y los procesos soporte, administrativos y transaccionales de las empresas industriales y no industriales, así que una vez tengamos claros los conceptos es momento de pasar a la acción, "**mi caso no es diferente**".