Cómo aplican 'Lean' las empresas del sector logístico más punteras

"ASENTA nos ha ayudado a la mejora real". Si tuviéramos que resumir en una sola idea la esencia de las experiencias que compartieron el pasado 14 de junio en Madrid cuatro de las empresas más destacadas del sector logístico como son ALC, Fedefarma, SESÉ y XPO Logistics, sin duda sería esta. Este es el común denominador de todas ellas, aunque el camino recorrido hacia esa mejora fuera distinto en cada una de ellas.

No es fácil hoy en día contar con personas expertas dispuestas a presentar en primera persona sus casos prácticos de transformación Lean, pero precisamente eso es lo que sucedió durante la jornada "Experiencias Avanzadas en Lean Logistics", organizada por ASENTA Management Consultants con la colaboración del Centro Español de Logística (CEL), y a la que acudieron más de 100 directivos y técnicos de 70 empresas diferentes. ¿El objetivo? Conocer los motivos por los que las empresas adoptan la estrategia Lean, y saber cuál es el proceso de transformación seguido y los resultados que se están obteniendo mediante la presentación de casos prácticos de aplicación de técnicas Lean y métodos de gestión avanzada.

La apertura del encuentro corrió a cargo de José Estrada, director general de CEL, empresa que este año celebra su 40 aniversario. Tras su intervención, Juan Estella, socio consultor de ASENTA, realizó una introducción conceptual sobre algunos aspectos básicos de la estrategia Lean con el propósito de hacer comprensible la metodología.

Los expertos dan las claves

Tras la minuciosa puesta en contexto, llegó la ronda de ponencias. Los primeros en presentar su "Business Case" fueron José de la Calle y Gonzalo Pérez, CEO y director de Plataforma de ALC, respectivamente. Tras una breve presentación de la compañía de origen familiar por parte del CEO y de enmarcar el proyecto "Layout Macro-Micro de Tres Cantos" en la estrategia de su compañía, Pérez procedió a explicarlo de manera más técnica. "Hay unos antecedentes, y es que nuestro cliente está en un proceso de transformación y quiere dejar los elementos de logística a empresas que dominen los procesos para centrarse en su *core business*". Los objetivos que se persiguen son reducir los costes de servicio, mejorar la calidad de los servicios a sus clientes y reducir el *lead time*. ¿Cómo se podría resumir este proyecto? "Ha ido en todo momento de la mano del cliente y ha estado liderado por los directores de la empresa aportando valor y dejando que el resto de integrantes participen".

A continuación, Guillem Beltrán, responsable de Calidad y Mejora Continua de Fedefarma, explicó los pasos que ha realizado la cooperativa en la implantación de una cultura corporativa de mejora continua a través de una visión Lean. En el caso de Fedefarma, la consolidación de esa cultura viene estrechamente ligada al establecimiento de la metodología Kaizen. "Se trata de un programa estructurado y sistemático de participación de todos los colaboradores que se focaliza en dotar de las herramientas necesarias a los expertos en cada área, lo que deriva en mayor implicación y resultados", explicó. Como pasos a dar de cara al próximo plan estratégico de la compañía, Beltrán destacó, entre otros, "seguir implantando gestión transversal de procesos, y extender la cultura Kaizen a todos los almacenes de la cooperativa".

En el contexto actual, y más en mi sector, la gestión Lean es por y para las personas: los procesos, la comunicación entre individuos, la organización de las tareas… Para que un entorno sea Lean, es imprescindible la involucración de todas las personas de una organización.

ÁLVARO DÍAZ DE AGUILAR
SQA and Strategic Sourcing Pursaching Departament de Talgo

TANIA SALGADO
Group Logistics Projects Manager de Adveo

El Lean Management enfoca a las empresas a la excelencia operacional a través de objetivos como detectar y eliminar el desperdicio, y desarrollar procesos más ágiles y eficientes. Pero no solo debe entenderse como una técnica aplicable a procesos productivos sino al conjunto de la organización, siendo la excelencia algo percibido por todas las partes: clientes, empleados, accionistas, etc.

Una apuesta segura

Tras el caso de Fedefarma, Araceli Carrasco, directora de la División Logística de SESÉ, explicó el motivo por el que se decidieron a hacer un cambio de mentalidad y mejora continua. "Había un cliente estratégico insatisfecho con nuestros servicios a pesar de la cantidad de recursos que nos consumía porque no aflorábamos nuestros problemas, los tapábamos con todo tipo de medios, y eso nos hacía ser muy poco productivos". Ese fue el inicio del acompañamiento de ASENTA en el proyecto, y motivo por el

Los procesos logísticos deberían siempre buscar productividad y calidad para ser más competitivos en este sector, y es por ello que Lean te hace reflexionar y evaluar tus procesos desde otro enfoque, con objeto de poner en valor la cadena de suministro y mejorar tiempos y calidad en la producción.

FERNANDO HERRERO
Logistic Business Development de Onet

cual la empresa empezó a tomar ciertas decisiones, "como considerar la estrategia Lean dentro de nuestro plan estratégico, un éxito al 100%". Tras presentar algunos ejemplos de implantación Lean, desveló uno de los próximos pasos que van a dar: "Lean en las oficinas, porque, ¿cuánto trabajo sin aportación de valor se realiza en las oficinas?".
Ese mismo objetivo se comparte desde XPO Logistics, una empresa americana con presencia sobre todo en EEUU y Europa con 2 divisiones principales, transporte y logística. A la primera pertenece Sergio Gellida, PMO & OpEx Lead de la compañía, y encargado de presentar su "caso de éxito". El crecimiento de los últimos años ha sido muy importante, y desde XPO Logistics se marcan la exigencia de seguir en la misma línea. Por ello, quiso arrancar Gellida su ponencia con una frase que le tomó prestada a Einstein: "no esperes resultados distintos haciendo lo mismo". Y para conseguirlo, "la mejora continua es primordial". Al igual que el resto de empresas, recurrieron a la metodología Lean en su afán por mejorar el servicio al cliente, de reducir costes internos y, sobre todo, de motivar e implicar al personal, "una de las claves que propiciamos con planes de formación interna y distintos niveles de certificación". Los pasos a dar están claros: "hay que identificar nuevos proyectos, seguir formando a la gente y estructurando la disciplina de trabajo para que quede consolidada y se expanda al resto de la organización".

Una experiencia singular

Después de la pausa-café y la mesa redonda, Juan Estella presentó la Misión de Estudio a Japón: Lean Logistics Edición Especial 2018, unos encuentros que ASENTA viene realizando desde 2004 y en los que han participado ya más de 150 directivos y más de 70 empresas. Pero, ¿qué hay detrás? "Una experiencia singular para el aprendizaje. Se trata de un Máster de lo más esencial concentrado en una semana de estancia en Japón con hasta un máximo de 21 directivos que comparten las mismas inquietudes". Tras animar a los presentes a inscribirse, Oscar Reges, socio consultor de ASENTA, puso el broche de oro a la jornada lanzando un mensaje: "invito a quienes estéis dispuestos a vivir una experiencia de cambio radical, 'Kaikaku' en japonés, a dar un paso adelante y que emprendáis el viaje Lean, un viaje que significa afrontar el reto cada día de ser un poquito mejor".

La Gestión Lean es fundamental para concretar las querencias de los clientes y de quienes trabajamos para materializarlas. Revisando los procesos logramos que las personas se desempeñen en un medio laboral óptimo y seguro. Los clientes son el foco de los trabajadores para dirigirse a las nuevas tendencias.

EVELYN AURORA DÍAZ
Ex Gte. de Aduanas y Gateway de DHL Express Venezuela