



Lean Service

Una estrategia para la Excelencia en Servicios



Luis Mauleón

Socio-Director de Asenta Management Consultants

El sector Servicios necesita descubrir la estrategia LEAN

Así como en nuestra vida diaria todo se etiqueta como “light” o “smart”, en la gestión empresarial todo se vincula con “Lean”. Este término que parece lo inunda todo, es, en muchas ocasiones, poco entendido y mal utilizado.

Sin embargo, estamos acostumbrados a asociar LEAN con Toyota y con la fabricación, hasta el punto de considerar que no sirve en otros ámbitos, aunque los expertos y numerosas historias de éxito, nos recuerdan su validez universal.

Comencemos por reconocer que LEAN no es específico de una determinada cultura, de un sector ni de una empresa en particular. Pero es cierto que su aplicación fuera del ámbito de la fabricación resulta todavía insuficiente

Así como LEAN está ampliamente extendido en las áreas productivas de las empresas industriales, sigue siendo poco aplicado en las organizaciones de Servicios y son mayoría las empresas que no conocen ni han experimentado sus beneficios, más allá de iniciativas aisladas, aunque se enfrentan a problemas similares en lo que se refiere a generar valor y satisfacer de manera eficiente las necesidades de sus clientes.

Uno de los principales motivos del escaso desarrollo de la estrategia LEAN en los Servicios es la propia naturaleza del sector, que incluye actividades muy diversas, desde el transporte, comercio y distribución a otras como turismo, financieras, comunicación, utilities, salud o servicios de mantenimiento, por citar sólo algunas.

“Somos una organización de servicios, no fabricantes de automóviles”, “aquí tratamos con personas, no con piezas; esto no es para nosotros”, son algunas de las expresiones que escuchamos con mucha frecuencia. En realidad, esas afirmaciones actúan como bloqueos al aprendizaje o resistencias al cambio, sin ofrecer soluciones ni alternativas a los retos de gestión e ignorando que LEAN es una manera para gestionar las organizaciones, de eficacia probada.





La diversidad del sector Servicios se presta a conocidas afirmaciones del tipo “mi caso es diferente”, “ demuéstreme que funciona” o el síndrome “no inventado aquí”, que actúan como barreras mentales para el aprendizaje, es decir, para la mejora y el cambio

Así, comprobamos que se cuestiona la validez o aplicabilidad de LEAN sin comprender su verdadero significado y propósito. **Se asume erróneamente que LEAN consiste sólo en un conjunto de herramientas** para reducir los costes en los procesos de una organización, como si se tratara de un sistema que se aplica pieza a pieza y de igual forma en todas las organizaciones.

Pero **LEAN es ante todo una filosofía de gestión**, es decir, una manera de pensar, trabajar y dirigir las organizaciones. Lo primero que debiéramos tener claro es que las herramientas LEAN son sólo eso, medios que se utilizan y adaptan a las necesidades de cada organización en particular.

Los espectaculares resultados que promete la filosofía LEAN sólo se pueden alcanzar si superamos la estrecha visión de la aplicación de una técnica o herramienta para resolver un determinado problema en nuestros procesos o para conseguir mejoras superficiales o parciales en un área específica de la gestión. Como manera de gestionar, LEAN expresa el afán por la mejora continua de todo lo que todos hacemos para entregar cada día más valor a cada cliente.



Otro motivo de la insuficiente introducción de LEAN en los Servicios es que los procesos en estos entornos son, por lo general, poco visibles y sus resultados intangibles, al no producir objetos o productos físicos, y donde el propio usuario o cliente forma parte de la producción del servicio, lo que hace que sean muy variables y la satisfacción del cliente altamente subjetiva.

Reconozcamos que en las organizaciones del sector Servicios el desarrollo de la visión de los procesos es muy escasa, siendo un concepto que se confunde con procedimiento, actividad y otros términos. Si queremos gestionar procesos debemos empezar por **identificar, representar y medir los flujos de fenómenos que transforman una necesidad en un resultado final o servicio valorado por el usuario o cliente**. Muchas empresas trivializan este importante concepto y fracasan en su intento de transformación o se limitan a implantaciones superficiales de poco valor.

La transformación Lean Service requiere por tanto disponer de una visión transversal de la organización, siendo esencial entender el significado del término “proceso”, para proceder a su identificación y posterior gestión

No parece exagerado afirmar que en la mayoría de los procesos de Servicios proliferan los errores y se realizan múltiples actividades que no añaden valor, aumentando los costes y alargando los tiempos en la entrega del servicio. Precisamente, la estrategia Lean Service afronta esos retos, aspirando a la excelencia operacional.

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, reducir el tiempo de respuesta y aumentar la velocidad de producción o suministro del servicio y disminuir la cantidad de los recursos utilizados, mejorando continuamente.



Aportar cada día más valor a los clientes al mínimo coste, sólo puede hacerse con **el compromiso de todas las personas que intervienen en cada proceso, utilizando la sabiduría colectiva**. No es necesario resaltar que aunque resulte fácil de comprender, su puesta en práctica es más difícil de lo que parece. Y no existen fórmulas mágicas. Por eso, decimos que la estrategia LEAN representa una transformación, en ocasiones radical, en la forma de gestionar y actuar en las empresas, y por eso decimos que implica un cambio radical en las actitudes de todos los que componen la empresa, desde el primer operario hasta el Presidente.

La Dirección debe conducir personalmente esa transformación. No hay atajos ni alternativa a su liderazgo. Parece obvio porque estamos hablando de una nueva manera de trabajar.

La estrategia LEAN representa una transformación radical en la forma tradicional de dirigir y trabajar en las organizaciones

La transformación Lean en los Servicios para avanzar hacia la excelencia operacional, debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- 1. Definir el valor**, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes e identificando la propuesta de valor “¿en qué queremos destacar o ser diferentes?” de la organización. Implica clarificar el propósito de la organización y desplegar las metas en estrategias y objetivos anuales en los procesos de generación de valor.
- 2. Definir la cadena de valor**, visualizando el proceso en su conjunto, de principio a fin, para identificar lo que aporta valor al cliente y eliminar el resto, desarrollando una visión transversal que supere los límites departamentales.
- 3. Crear un flujo continuo en el suministro del servicio**, aumentando la frecuencia y velocidad en la entrega del servicio y evitando la división del trabajo en compartimentos estancos.
- 4. Adaptar los recursos** y el ritmo de provisión del servicio **al volumen y ritmo de la demanda**. Responder a las fluctuaciones en la prestación del servicio.
- 5. Incorporar una mentalidad de mejora continua**, pues 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 muy 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.

Por tanto, Lean como estrategia responde a una amplia variedad de retos a los que se enfrentan las empresas de Servicios, ya sea por el aumento de la complejidad, por la exigencia de actuar con niveles crecientes de flexibilidad y utilización eficiente de recursos escasos, por las expectativas del cliente de recibir un servicio excelente o por la necesidad de disponer de profesionales.

No hay duda, que una estrategia LEAN ayuda a mejorar los procesos de las organizaciones del sector Servicios, así como los procesos soporte de las empresas industriales, por lo que una vez tengamos claros los conceptos, es momento de pasar a la acción.

Entonces, ¿a qué esperas para llevar a cabo la transformación LEAN en Servicios?

Ponte en marcha. Ánimo.



Si quieres saber más sobre la metodología Lean Service, pincha aquí.