

La Estrategia Lean: sostenibilidad que se ejecuta, no se declara

*Lo que aprendimos preguntando por ESG en las
mejores fábricas de Japón*

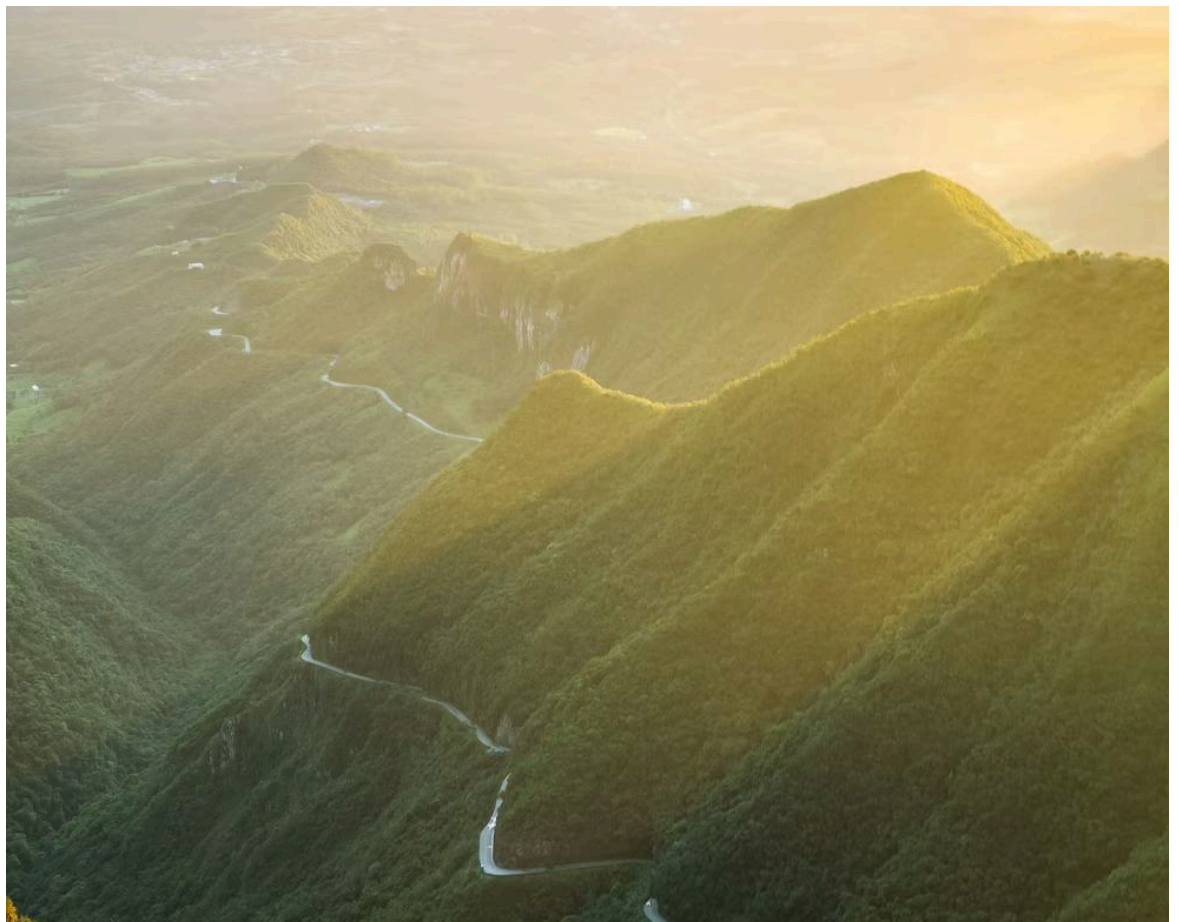


MAITE ABRIL
SOCIA CONSULTORA DE ASENTA

«No entendemos la pregunta». Ninguna de las empresas japonesas que visitamos en aquella misión de estudio tenía un departamento de sostenibilidad. Todas eran, en la práctica, más sostenibles que la mayoría de las que sí lo tenían.

Hace unos años, en una misión de estudio a Japón, uno de nuestros clientes —directivo de sostenibilidad de una gran multinacional— quería profundizar en cómo trabajaban este «asunto» las empresas de referencia que visitábamos. Pregunta tras pregunta, en una empresa tras otra, la respuesta fue la misma: «no entendemos la pregunta». Ninguna tenía un departamento de sostenibilidad y nadie mencionó las siglas ESG. Y, sin embargo, al responder a las demás preguntas —sobre producción, sobre proceso, sobre su relación con empleados y entorno— se vislumbraba una preocupación genuina por la sociedad, por el medio ambiente y por la mínima utilización de recursos.

Esa paradoja es el punto de partida de este artículo. En Occidente hemos convertido la sostenibilidad en una palabra, en unas siglas y, con frecuencia, en un departamento. Allí donde la estrategia Lean se ha llevado a su máxima expresión, la sostenibilidad es, simplemente, la manera en la que se trabaja.



Cuando no hace falta la palabra

La palabra «sostenibilidad», las siglas ESG (Environmental, Social and Governance), el «ser verde» han pasado por muchas fases y modas. Y, sin embargo, nada hay más genuino para una organización que su ánimo de «sostenerse» competitivamente: adaptarse mejor que la competencia y crear más valor para el cliente de la manera más eficiente, lo que conlleva, casi por defecto, hacerlo con el mínimo de recursos.

En Japón no encontramos ese vocabulario, pero encontramos el fondo. Y lo encontramos, en buena medida, porque disponen de palabras más antiguas. Mottainai expresa el pesar ante el desperdicio: la sensación, casi moral, de que tirar algo que aún tiene uso —material, tiempo, energía o talento— es una falta. Sanpō-yoshi era el principio de los mercaderes de Ōmi en el periodo Edo: «bueno para el vendedor, bueno para el comprador, bueno para la sociedad»; el ESG cuatro siglos antes del ESG. Preguntar a estas empresas por su departamento de sostenibilidad se parece a preguntar a una empresa española por su «departamento de tratar bien al cliente».

Del análisis de las misiones, visiones y retos recogidos en nuestras visitas, esa manera de trabajar se ordena en tres ejes: el propósito de ser útil a la sociedad, el mínimo uso de recursos y el control del proceso.

Ser útil a la sociedad: el propósito antes que la memoria

El primer eje es la colaboración con la sociedad, entendida no como una acción de responsabilidad corporativa añadida al negocio, sino como el propósito mismo del negocio. Así lo expresan, textualmente, misiones recogidas en nuestras visitas:

Ser una empresa útil para la sociedad. Contribuir al progreso social a través de la creación de empleo y la excelencia tecnológica.

Crear valor continuamente que contribuya a la sociedad con maestría en la fabricación de tubos, con pasión.

Una corporación en armonía con el mundo y que es necesitada por la sociedad.

Ninguna de estas frases nació de un comité de sostenibilidad ni de una exigencia regulatoria: todas expresan la razón de ser de la empresa, escrita antes de que la palabra ESG existiera. Esa misma lógica, en el terreno operativo, sostiene el Toyota Environmental Challenge 2050: seis retos que incluyen la eliminación de las emisiones de CO₂ en las plantas, la reducción del 90 % de las emisiones medias de los vehículos nuevos respecto a 2010 y la minimización del uso del agua. No es un compromiso paralelo al negocio: es la propia estrategia de negocio, gestionada con el mismo rigor que la producción.

Hay además una dimensión que en Occidente solemos leer por separado. El Toyota Production System se sostiene sobre dos pilares operativos —el just-in-time y el jidoka—, pero su fundamento declarado es el respeto por las personas: la «S» de ESG no es aquí un capítulo de la memoria, es un pilar del sistema de producción.



El mínimo uso de recursos

El segundo eje es el mínimo uso de recursos, y aquí es donde el pensamiento Lean aporta su contribución más concreta. El Toyota Production System —cuya arquitectura sistematizó Ohno a partir del jidoka de Sakichi Toyoda y del just-in-time de Kiichiro Toyoda— se construye sobre la eliminación sistemática del muda, «desperdicio» en japonés: cualquier actividad que consume recursos sin generar valor para el cliente. Fabricar más de lo que el cliente pide, un inventario que excede la necesidad, un movimiento, una espera o un retrabajo que no aportan nada: el resultado es siempre un consumo de recursos naturales, energía, tiempo y capital humano que no genera valor a cambio. Eliminar el muda no es solo un imperativo de eficiencia económica; es un acto de sostenibilidad.

Cada herramienta del sistema tiene su lectura ambiental. Maximizar el OEE (Overall Equipment Effectiveness) obliga a reducir mermas, rechazos y retrabajos que terminarían como residuo industrial. Los sistemas pull ajustan la actividad a la demanda real y evitan la generación de inventarios innecesarios. El heijunka —la nivelación— suaviza las fluctuaciones de volumen y mezcla, y con ellas los picos de demanda. Y el just-in-time reduce el almacenamiento y optimiza el transporte. En una empresa Lean madura, el mínimo uso de recursos no es un objetivo aparte: es la consecuencia natural de hacer bien el trabajo.

Lo único que hacemos es mirar la línea de tiempo, desde el momento en que el cliente nos hace un pedido hasta el momento en que cobramos. Y estamos reduciendo esa línea de tiempo eliminando los desperdicios que no añaden valor.

Taiichi Ohno, arquitecto principal del Toyota Production System

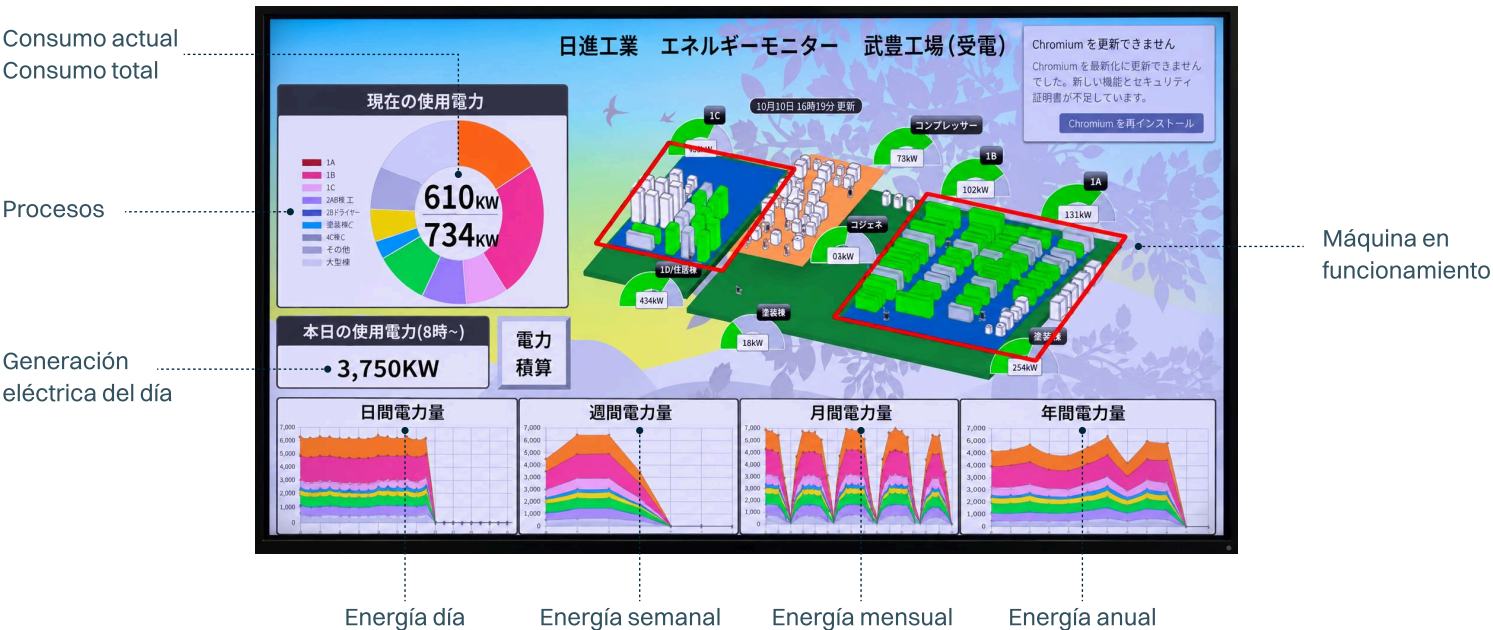


Controlar el proceso para no consumir de más

El tercer eje —y quizá el menos visible desde fuera— es el control del proceso como garantía de que no se produce, ni se consume, más de lo necesario. Se ejerce, en primer lugar, sobre la cantidad: el trabajo estandarizado, el takt time y la gestión visual definen qué hacer, en qué secuencia y a qué ritmo, de modo que la planta produce exactamente lo pedido y no una unidad más. La sobreproducción es, para Ohno, el peor de los desperdicios: oculta los demás y consume recursos para generar algo que nadie ha pedido.

Se ejerce, en segundo lugar, sobre la estabilidad del proceso, mediante el jidoka —«la automatización con un toque humano»—, que otorga a cualquier persona o máquina la capacidad de detener la línea en cuanto detecta una anomalía. La calidad se traslada al origen: en lugar de inspeccionar el producto terminado, se controlan las variables del proceso para evitar que el defecto se genere y se propague. Cuanto antes se detecta la desviación, menores son el material, la energía y el tiempo invertidos en algo que no va a generar valor. Cada defecto evitado es un recurso no consumido en vano.

Y se ejerce, en tercer lugar, sobre el consumo mismo. En una planta japonesa encontramos un centro de energía con el consumo eléctrico de cada área y cada máquina en tiempo real: no un panel para la memoria, sino un panel de gestión visual en la fábrica.



Centro de energía de una planta japonesa: control energético «online» de cada máquina.

Ese control llega al mínimo detalle. En una empresa logística japonesa nos explicaron que analizaban los tacógrafos digitales de sus vehículos para detectar, en las rutas de entrega, paradas, acelerones o estilos de conducción que provocaban situaciones peligrosas y consumos innecesarios. Simulando y entrenando la ruta en condiciones óptimas, habían reducido considerablemente el consumo —y las emisiones de CO₂— sin tener ningún accidente en diez años. Un mismo análisis, dos resultados: seguridad y huella.

Nadie tuvo que elegir. Porque el control del proceso no es un instrumento de productividad al que después se añade una capa de sostenibilidad: es, en sí mismo, el mecanismo que evita el consumo excesivo.

Cuando Occidente aplica la misma lógica

Esta forma de entender la sostenibilidad no es exclusiva de Japón: aparece allí donde una organización aplica la estrategia Lean con rigor. Toyota la ha trasladado a sus plantas occidentales: en su fabricación en Norteamérica reportó una reducción del 22 % en el consumo de energía por vehículo respecto al ejercicio 2002, y su intensidad de emisiones ha descendido de 0,66 a 0,42 toneladas de CO₂ equivalente por vehículo entre 2019 y 2025.



Nike aplica la misma lógica a los bienes de consumo. Su Manufacturing Index evalúa a los proveedores ponderando la sostenibilidad al mismo nivel que el coste, la calidad y el plazo, e incluye el grado de implantación de Lean en cada planta; y su tecnología Flyknit, de 2012, genera de media un 60 % menos de desperdicio en la parte superior del calzado que el corte y costura tradicionales. El programa Pollution Prevention Pays de 3M, en marcha desde 1975 y con más de 2,6 millones de toneladas de contaminantes evitados, demuestra además que esta manera de mirar el proceso es anterior a la etiqueta: Lean no la inventó, la sistematiza mejor que nadie.

Lo que Lean no resuelve

Conviene ser honestos con el alcance del argumento. Lean elimina el consumo innecesario del proceso que ya tenéis; no cuestiona si el producto debe existir, no descarboniza la fuente de energía, no decide la elección de materiales y no resuelve los impactos aguas arriba de la cadena de suministro, donde se concentra la mayor parte de la huella. Hay incluso tensiones que merecen nombrarse: el just-in-time llevado al extremo puede aumentar las emisiones del transporte —más entregas, más pequeñas y con menor densidad de carga—, y trasladar el inventario del almacén al camión no es sostenibilidad, es contabilidad. La respuesta japonesa (consolidación de cargas, rutas milk run, proximidad de proveedores) existe porque la tensión existe, y solo se gestiona si alguien la mide.

La conclusión razonable no es, por tanto, que Lean sea la palanca perfecta, sino algo más útil: es la condición necesaria. Sin Lean, cualquier objetivo ambiental se persigue sobre un proceso que desperdicia, y eso obliga a comprar con inversión y compensaciones lo que podría haberse obtenido eliminando desperdicio. Con él, las decisiones estructurales se toman sobre un proceso que ya no consume de más.



Reportar no es lo mismo que ser

Nada de lo anterior significa que las funciones de sostenibilidad sean superfluas. Ninguna empresa europea de cierto tamaño puede hoy prescindir de ellas: la CSRD y los ESRS han convertido el reporte en una obligación exigente, y un reporte bien hecho disciplina y obliga a medir. El problema no es tener un departamento; es confundirlo con el resultado. Para un equipo directivo, la distinción se vuelve operativa en tres preguntas incómodas:

¿Los indicadores ambientales y los de operaciones los revisa el mismo comité, con la misma frecuencia y exigencia que los de coste y calidad?

¿Qué parte de la huella que reportáis se explica por desperdicio evitable y qué parte por decisiones estructurales de producto, materiales y energía? Si no conocéis el reparto, no sabéis dónde está vuestra palanca.

¿Los objetivos ambientales están en el despliegue de objetivos de cada planta y de cada línea, o viven en un documento paralelo?

Ninguna de ellas se responde desde un comité de sostenibilidad. Se responden en el diseño del proceso y en la gestión diaria de la planta. Que es, exactamente, lo que no entendían nuestros anfitriones japoneses.

La sostenibilidad no es un departamento

Los tres ejes que hemos recorrido —el propósito, el mínimo uso de recursos como consecuencia de eliminar el desperdicio y el control del proceso como garantía frente al consumo excesivo— no son tres iniciativas distintas: son la misma idea mirada desde tres perspectivas complementarias. La sostenibilidad no llega de la mano de un departamento nuevo; llega de rediseñar el proceso para que no consuma de más.

La competitividad sostenible del siglo XXI no se construye solo sobre la innovación de producto o la excelencia comercial: se fundamenta, de manera creciente, en la capacidad de crear más valor social y económico con menos recursos naturales. La estrategia Lean es el marco más robusto y contrastado para avanzar en esa dirección, y es el mismo que llevan décadas aplicando, sin necesidad de nombrarlo, las empresas excelentes que visitamos en Japón.

Al fin y al cabo, ¿qué hay más sostenible que crear el máximo valor para la sociedad utilizando los mínimos recursos posibles, con una visión de permanencia a largo plazo de la organización?

ASENTA, tu aliado para el éxito