

## ¡ NO IMPLEMENTES LEAN !

A lo largo de los años que llevo implementando Lean en las organizaciones he escuchado - creo que casi todos - los argumentos posibles por los cuales no es oportuno, posible, deseable, etc.; comenzar con la conversión de las operaciones actuales a operaciones esbeltas.

El objetivo de este “abstract” es ubicar a la Alta Dirección respecto de lo que es Lean y sus alcances, así como lo que no es Lean; qué es aquello que puede esperar el hombre de vértice de la organización al implementar este tipo de estrategias, y por consiguiente sus beneficios.

Iniciaremos analizando todas y cada de uno de los argumentos escuchados por los cuales NO es posible iniciar el proceso de conversión Lean.

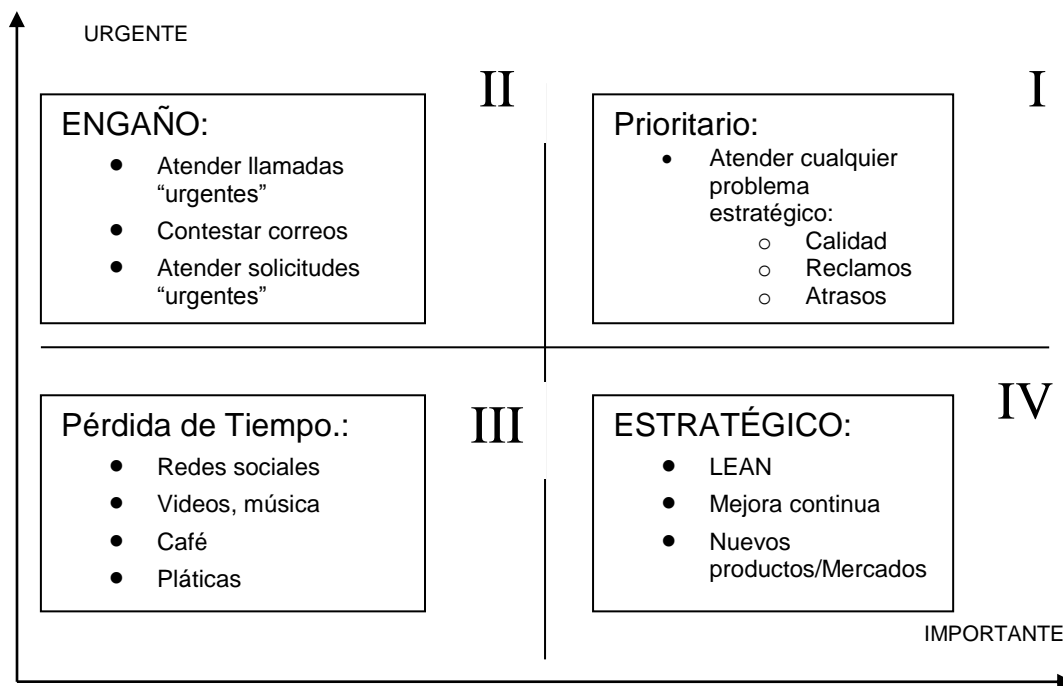
- I. Razones por las cuales no es posible implementar Lean en la organización – al menos en este momento –
  1. Esos principios solamente aplican a la industria automotriz, y no estamos convencidos de que eso funcione aquí.
  2. Ya lo hemos intentado y solamente fue pérdida de tiempo
  3. Es demasiado caro
  4. Me interesa, pero en este momento no tenemos liquidez
  5. Solamente reduce el tiempo de conducción, a mi no me interesa porque mi inventario es de mi cliente
  6. Tenemos otros proyectos en puerta de mayor prioridad (Lean no es prioridad en este momento para nosotros).
  7. Lo vamos a analizar . . . . . (o no entendieron o les da pena decir que no, o les faltó creatividad para dar otro argumento)

Siendo plenamente congruentes, y para dar una respuesta “Lean” a los argumentos anteriores, y no ser repetitivo, básicamente podemos agrupar en dos bloques a los mismos: uno, que podríamos denominar argumentos que tienen que ver con la estrategia de la organización, y el otro bloque de argumentos que tiene que ver con el costo de la implementación.

I.I Empresas que deciden que no es momento de empezar la conversión argumentado razones estratégicas:

Lo primero con lo quisiera comenzar es con una matriz que lo que pretende es ubicar nuestra actividad cotidiana, dividiendo en dos las responsabilidades de cualquier individuo dentro de la organización: las urgentes y las importantes. Dicha matriz, se muestra a continuación:

### MATRIZ DE EFICACIA ORGANIZACIONAL



Esta matriz por sí misma nos permite ubicarnos de cara a nuestra labor en el día a día, y lo que he podido constatar es que porcentualmente se dedica más tiempo al II y III cuadrante, una menor parte del día al I y prácticamente no le dejamos nada al IV cuadrante.

Efectivamente existen, aunque en menor proporción, empresas que se encuentran realizando actividades del IV cuadrante, y que a primera vista realizar otra actividad estratégica como Lean, podría comprometer los resultados de lo que ya está en marcha o a punto de comenzar. Nada más equivocado que eso, fundamentemos las razones son:

1. La actividad estratégica no tiene que ver directamente con la operación:

La implementación de Lean potenciaría los resultados esperados en las demás áreas, al reducir el Costo, los Tiempos de Entrega, y mejorar la Calidad.

2. La actividad estratégica tiene que ver directamente con el área productiva u operacional de la organización:

Sea cual sea esta actividad no hay cosa peor que querer mejorar, proyectarse hacia el futuro, sin eliminar los desperdicios operativos existentes actualmente, pues lo único que se lograría sería oficializarlos, ejemplos:

- **Sistematizar, computacionalmente hablando, los procesos productivos – ERP, Captura de datos en línea, etc.:** Si la operación no está estandarizada, entendiendo estandarización en el más profundo concepto de Lean – ver apéndice para obtener una mejor definición de estandarización – la operación no está bajo control estadístico, de forma tal que el resultado que arroja este proceso es “aleatorio” dependemos de la “buena voluntad” del operario para obtener el resultado esperado, por consiguiente qué sentido tiene automatizar la captura de la información de cualquier proceso, cuando de antemano ya sabemos que al no estar estandarizado, no está bajo control estadístico y por consiguiente no tiene capacidad.

¿Qué es aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar? Será por un producto o servicio de acuerdo a sus expectativas (que cubra un

estándar), o por una captura “eficaz” de datos, que de de antemano ya sabemos están mal; ante esta realidad surge de inmediato en la mente aquella afirmación de ese Director Experimentado: prefiero saber más o menos cuanto estoy ganando a conocer exactamente cuanto estoy perdiendo; ¿qué es primero: el huevo o la gallina? La simple lógica nos indica que debemos de comenzar por el proceso de estandarización, antes de automatizar la captura de los resultados.

- **Vamos a cambiar el “Lay-Out” de la planta u oficinas:** Si no se cuenta con el conocimiento adecuado para la eliminación de los desperdicios, con qué criterio se va a implementar la nueva distribución de planta u oficinas; en la gran mayoría de las veces se multiplican los desperdicios, es más en muchas ocasiones deciden ¡abrir! nuevas instalaciones porque ya no caben donde están, llevándose a esta nuevas áreas los mismos desperdicios y por consiguiente multiplicándolos: transportes, inventarios, sobreproducción, funciones, etc.
- Cualquier otro plan estratégico operativo tiene en principio los problemas descritos anteriormente, que los podemos resumir en: Sin la eliminación de los desperdicios y la estandarización de los procesos no es posible esperar ninguna mejora de cualquier otra iniciativa, de lo contrario se estarían oficializando los desperdicios.

“ Sin estandarización, no puede haber Kaizen ”

Taichí Ohno

## I.II Empresas que deciden que no es momento de empezar la conversión argumentado razones económicas:

El problema es el mismo al que se enfrentaron Deming, Juran y los grandes Gurús de la calidad en su momento. El tema de la calidad era un concepto novedoso y en Occidente fue muy complicado que entendieran, de forma tal que fue en Japón donde comenzó a gestarse de manera concreta y tangible el cambio de cultura organizacional y años después ya no fue opcional para el resto de las empresas, o cambiaban su modelo de calidad o desaparecían.

Hoy enfrentamos el mismo problema con los principios Lean, y tomando la frase de estos grandes gurús, aplicándolo a Lean – la Calidad no cuesta, lo que cuesta es producir sin Calidad - Lean no cuesta, lo que cuesta es no operar Lean.

Como puede ser más “barato” seguir produciendo con los desperdicios a flor de piel que iniciar el proceso de transformación “Lean”. En un recorrido a una planta junto con el Gerente de la misma, era increíble ver la cantidad de desperdicios que existían en su proceso, a tal grado que de este recorrido acuñamos la expresión “íbamos, literalmente, pateando los desperdicios” y este Gerente comentaba que consideraba que tal vez podrían existir algunas mejoras a su proceso; definitivamente esta persona no nada más no conocía de Lean, si no que no le interesaba mejorar cualquier proceso de su planta; por cierto sin lugar a dudas este individuo se movía en el segundo y tercer cuadrante de la matriz anterior. Este gerente no inició el proceso de conversión porque era más importante implementar el ERP que había adquirido la empresa, que mejorar su proceso ¿cuál será el pronóstico, para esta organización? A su jefe, Director y dueño de la empresa, tampoco le interesó que su subordinado no iniciara con el proceso de mejora, seguramente porque en estos momentos los márgenes con que operan los dejan satisfechos, pero esta situación cambiará en el corto plazo; estaremos listos para cuando ocupen una conversión Lean; y ojalá estén a tiempo de realizarlo.

Si tu quehacer cotidiano se mueve en el II y III cuadrante de la matriz de eficacia organizacional, te concedo toda la razón, y es más mi recomendación es ¡ No implementes Lean ¡ por favor, porque a lo que obligaría esta transformación sería en primer lugar a sacarte de tu área de confort, pues lo que sucede con Lean es que los problemas se pueden ver, se transparentan y a lo que obliga a todo el personal es a trabajar para resolverlos en aras de buscar una mejora continua diaria, pensar que si se mejora un 1% diario al finalizar de 100 días de qué tamaño sería la mejora ¡100%!; pero tienes razón estos resultados espectaculares no son para nosotros, es más cómodo quedarnos donde estamos y como estamos.

Si por azares del destino, decides moverte al I y IV cuadrante, no dudes en avisarnos, estamos listos, desde ahora, para acompañarte a lo largo de todo el proceso y puedas constatar los resultados tan espectaculares que se obtienen al implementar Lean en tu organización.

Rubén Álvarez Ovando  
Consultor en Operaciones Esbeltas  
DSEP Consultoría  
✉ [ruben.alvarez@dsep.com.mx](mailto:ruben.alvarez@dsep.com.mx)