

EL DESGUACE (B): LA APLICACIÓN DE LEAN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA¹

De nuevo en una fría mañana jiennense, esta vez un viernes de febrero de 2014, tras unos intensos cuatro años al frente de la gestión de El Desguace, Antonio (gerente) se preguntaba cuál sería el siguiente paso para impulsar el negocio un escalón más arriba. El lunes siguiente se reuniría con Rafael (propietario del desguace) y debían acordar hacia dónde deberían caminar el negocio en los años siguientes.

Antonio se recostó sobre su sillón y repasó mentalmente las muchas cosas que habían cambiado en El Desguace en los últimos cuatro años. Así, recordaba el análisis que hizo a su llegada, allá por el mes de febrero de 2009 y el posterior diagnóstico y plan de acción.

Los siguientes apartados resumen el diagnóstico que se hizo, repasan el plan de acción que se diseñó e implantó y describen los resultados que se obtuvieron. Además, se hace un repaso a los cambios más significativos en el sector del desguace de 2009 a 2013.

EL DIAGNÓSTICO

En febrero de 2009, tras haber analizado la situación, Antonio se sentó a hacer el diagnóstico y el plan de acción. Había aplicado la técnica Lean de “*ir y ver*” para observar de primera mano cómo funcionaba el desguace y su conclusión general fue aplastante: “*Los procesos de este negocio son manifiestamente mejorables y el potencial de mejora de la competitividad y rentabilidad muy alto*”. Antonio pensaba que sería duro, pero muy estimulante liderar el proceso de cambio que necesitaba la empresa.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de D. Carlos Calvo Martínez, para su uso en clase para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2014, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. Marzo 2015.

El análisis realizado por Antonio y sus primeras anotaciones para un futuro plan de acción, pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- El trabajo en equipo entendido como “*todos hacemos de todo*” no es normalmente el más eficaz, necesitaba especializar a los trabajadores.
- Había que tener capacidad suficiente de atención al cliente. Se debía reforzar ese puesto, ya que Armando, en muchas ocasiones, se encontraba desbordado. Ni Armando ni el resto de trabajadores que trataban con el público estaban suficientemente sensibilizados sobre la importancia de la atención al cliente y, en ocasiones, ni siquiera sabían cómo hacerlo. Se debía reforzar la formación y capacitación en ese fundamental aspecto.
- En general, los procesos no parecía estar ajustados. En especial había que revisar aquellos en los que el trabajo realizado no generaba el valor.
- La imagen de empresa era prácticamente inexistente. Se debía desarrollar este aspecto creando una imagen corporativa, uniformando al personal y teniendo bolsas y cajas adecuadas para entregar los productos.
- Las respuestas a los clientes sobre la disponibilidad de una pieza determinada estaban basadas en la memoria de Armando, principalmente, o en la búsqueda física de la pieza.

Las respuestas basadas en la memoria de Armando tenían dos aspectos negativos de elevada relevancia: (1) El nivel de incertidumbre que acarreaban y (2) ante la falta de Armando por cualquier circunstancia, el nivel de servicio y la venta quedaría seriamente afectada. Mientras que las respuestas basadas en la búsqueda física resultaban muy poco eficientes. Por tanto, era necesario mejorar el sistema de control y localización de piezas, empezando por erradicar las búsquedas basadas en la memoria.

- No poder identificar a un tercio de los clientes estaba provocando que éstos no fuesen atendidos con la calidad requerida. Además, con eso se perdía la posibilidad de fidelización para ulteriores contactos.
- Ningún aspecto del negocio estaba recogido en indicadores de gestión. Era necesario el desarrollo de unos indicadores que permitieran el control y la mejora de los procesos. Por ejemplo, era necesario un estudio exhaustivo de las existencias y piezas solicitadas y no servidas, para un óptimo acoplamiento de oferta y demanda. Este indicador debía ser incorporado como objetivo para el responsable de determinar las piezas a desmontar de los coches.

- No era aceptable dedicar casi el mismo tiempo a atender las peticiones de piezas que no podían suministrar que a las que se culminaban con una venta. Antonio pensaba que el origen de esta circunstancia se debía, principalmente, a la ausencia de un sistema de información sobre existencias; ya que el tiempo que requiere la entrega o despacho de la pieza era residual en comparación al de localización. Le vino a la mente una frase, que luego repetiría en numerosas ocasiones:

“El tiempo que dedicamos a determinar la inexistencia de una pieza es un tiempo perdido, que no aportan valor”.

Era necesario cambiar el método de búsqueda de las piezas, pero lo era aún más la determinación de la inexistencia de las piezas, que no aportaban valor y tenían connotaciones negativas desde el punto de vista del cliente.

- Antonio consideraba inaceptable la cantidad de peticiones que no podían atender porque la pieza no estaba disponible (40%). Este porcentaje debía ser reducido drásticamente, bien por despiece o por acuerdos con otros desguaces.
- Se debía incrementar el peso de los clientes profesionales. Para ello, había que desarrollar una serie de sistemas y herramientas para darles mejor servicio.

Antonio hizo una matriz de tiempos en la que clasificó las actividades principales en tres tipos (ver anexo 1): Actividades que se podían reducir y/o eliminar, actividades que debían ser optimizadas y actividades no productivas.

EL PLAN DE ACCIÓN

Antonio, tras poner en orden sus ideas y elaborar un plan de acción que permitiese la transformación que soñaba para el negocio, desde la perspectiva *Lean*² de su experiencia anterior, empezó considerando la importancia del cliente.

Los particulares suponían el 30% de las ventas y los profesionales (talleres de reparación) el 70%. A estos últimos se vendía de forma directa y a través de brókeres³ de piezas.

² En el apéndice 1 se encuentra una explicación de la filosofía *Lean*. Para mayor profundidad, ver nota técnica PIN-23 La Filosofía Lean del Instituto Internacional San Telmo.

³ Los brókeres (del inglés *brokers*) eran empresas que captaban la demanda, normalmente a través de páginas web en internet, y solicitaban las piezas y los precios a los desguaces. Este sistema funcionaba a modo de subasta, ya que con la respuesta de los desguaces sobre una pieza concreta, el bróker decidía a quién comprar.