

UNA VISIÓN PRÁCTICA DE LA FILOSOFÍA *LEAN* APLICADA A LOS SERVICIOS¹

1. INTRODUCCIÓN

En la última década, la forma en la que los consumidores acceden a los servicios ha cambiado de forma radical. El ritmo de vida se ha acelerado y el tiempo disponible para acceder a los servicios es más escaso. El cliente tiene más ofertas e información que nunca sobre los servicios disponibles. Por ello, se valora más la disponibilidad inmediata y la comodidad y rapidez en el propio proceso de la compra. Al mismo tiempo se está asistiendo a la convivencia del comercio electrónico con el resurgimiento del servicio de cercanía. Como consecuencia, la forma en la que las empresas de servicios organizan sus operaciones para satisfacer las expectativas del cliente adquiere una mayor importancia.

La filosofía *Lean*, está calando con fuerza en las empresas de servicios y puede ser de gran ayuda para afrontar los retos de un mercado cada vez más exigente. Las principales ventajas que esta filosofía puede traer son la mejora de la satisfacción del cliente, la reducción de los costes operativos y la liberación de caja.

En esta nota técnica se explican los principios de la filosofía *Lean* aplicados a los servicios (también conocido por su acepción en inglés, *Lean Services*) y se muestra una guía que ayude a establecer líneas de trabajo para una implantación exitosa de sus herramientas en una empresa de servicios.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el profesor Enrique Garrido Martínez con la colaboración de la asistente de investigación Luis García García. Copyright © noviembre 2017, 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

2. ANTECEDENTES: *LEAN MANUFACTURING*

*Lean Manufacturing*² es una forma de entender la producción nacida en Toyota Motor Company, en Japón, en los años 50. Esta filosofía busca la maximizar el valor generado al cliente con el mínimo consumo de recursos. Se trata de eliminar o reducir cualquier actividad que consuma recursos sin generar valor al cliente.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, Taiichi Ohno³ (considerado el padre del *Lean Manufacturing*) había observado que la productividad de las empresas japonesas era muy inferior a la de las norteamericanas. Así pues, decidió estudiar a los pioneros de la producción en masa (Frederick W. Taylor⁴ y Henry Ford⁵). Como parte de su investigación visitó las principales fábricas automovilísticas estadounidenses. En sus visitas quedó impresionado por cómo se primaba la producción en masa sobre la diversidad. Vio cómo se buscaba la productividad de cada grupo de máquinas en lugar de tener una visión del conjunto y favorecer que los productos fluyesen a través de la fábrica.

Para atender a una demanda de productos cada vez mayor, los fabricantes habían dotado las fábricas con máquinas cada vez más capaces. La intención era reducir los costes unitarios de cada uno de los procesos. Sin embargo, esta política complicaba la operativa diaria, generaba mucho producto intermedio y, como consecuencia, se necesitaba una gran cantidad de financiación para el activo circulante. En definitiva, pese a la optimización de las operaciones, se necesitaban muchos recursos para satisfacer esa demanda.

Sin embargo, hubo un punto de inspiración en las visitas de Ohno a los EE.UU.: los supermercados. Allí encontró un ejemplo perfecto de su idea de simplificar los procesos productivos. Los lineales manejaban inventarios relativamente reducidos y generaban señales visuales sencillas (nivel ocupación de las estanterías). El nivel de inventarios en los lineales daba la información a los gestores para hacer los pedidos de reposición⁶ y toda la cadena se movía a partir del consumo del cliente.

Posteriormente, estas ideas fueron conceptualizadas y ampliadas por Daniel T. Jones y James P. Womack, que plasmaron los principios iniciados por Ohno (y los equipos de Toyota)

² Puede profundizar sobre la filosofía Lean aplicada a la industria en la Nota Técnica del mismo autor *PIN-23 LA FILOSOFÍA LEAN*, del Instituto Internacional San Telmo.

³ Taiichi Ohno se incorporó a Toyota en 1937. Tras una carrera en el área de producción, fue nombrado Director General (1954) y, posteriormente, Vicepresidente (1975), puesto que conservó hasta su fallecimiento en 1990.

⁴ Frederick W. Taylor (1856- 1915). Ingeniero industrial norteamericano, promotor de la organización científica del trabajo. Su principal aportación fue la estandarización de operaciones en los puestos de trabajo.

⁵ Henry Ford (1863-1947) fue el fundador de Ford Motor Company y padre de las cadenas de producción utilizadas en la producción en masa.

⁶ Una estantería con un número de artículos por debajo de un determinado nivel (punto de pedido) generaba inmediatamente una orden de reposición en determinadas cantidades (tamaño de lote de pedido).

en los libros *La máquina que cambió el mundo*⁷ y *Lean Thinking*⁸. Ellos fueron los que acuñaron el término *Lean Manufacturing* y definieron sus cinco principios:

1. Definir claramente el valor: lo que realmente valora el cliente y por lo que está dispuesto a pagar.
2. Identificar en la cadena de valor: los procesos y tareas que realmente añaden valor y reducir o eliminar (si es posible) todos los pasos que no aportan valor. A todo aquel uso de recursos que no añade valor se le denominó “desperdicio” (*muda* en japonés). Detectar el desperdicio no suele ser sencillo, ya que en muchas ocasiones se encuentra oculto o se asume como necesario.
3. Generar flujo continuo a través de los eslabones de la cadena de valor. Esto significa procesar los elementos y que pasen al siguiente eslabón “de uno en uno”⁹, o en el tamaño de lote más pequeño posible. Esto reduce los tiempos de espera, que como se verá más adelante es uno de los inconvenientes que trata de eliminar el *Lean Manufacturing*.
4. Introducir el flujo tirado (*pull flow*) entre los eslabones de la cadena donde el flujo continuo es posible. Cada proceso solo se pone en marcha cuando es requerido por el proceso siguiente. En última instancia es el cliente el que “tira” de los procesos. La antítesis del flujo tirado es el flujo empujado (*push flow*) en el que los procesos se ponen en marcha siempre que es posible, intentando utilizar al máximo su capacidad. El flujo tirado reduce el inventario de productos en curso ya que solo se producirá lo que realmente se necesita.
5. Volver a empezar, simplificando los procesos y reduciendo la cantidad de recursos empleados en cumplir con la necesidad del cliente.

La aplicación de la filosofía *Lean* en Toyota comenzó a dar sus frutos en los años 70, cuando las exportaciones crecieron de forma sustancial. Toyota comenzó a ser un serio competidor de Ford, General Motors, Volkswagen, etc. Así, en los años 80 y principios de los 90, los gigantes occidentales del automóvil se interesaron en conocer qué había posibilitado el salto de calidad y competitividad de Toyota y comenzaron a adoptar sus ideas. Más tarde, en la década de los 00 y primera mitad de los 10, otras industrias como la aeronáutica o algunas grandes empresas de alimentación han dado el mismo paso.

Tras la maduración de la filosofía *Lean* en las empresas de fabricación de productos, las grandes empresas de servicios comenzaron a interesarse en sus bondades. Las primeras empresas en apostar por la filosofía *Lean* fueron aquellas de gran complejidad operativa y alto impacto en los clientes, como la sanidad, las telecomunicaciones, los seguros, las

⁷ *La máquina que cambió el mundo*. Daniel T. Jones y James P. Womack. 1990.

⁸ *Lean Thinking*. Daniel T. Jones y James P. Womack. 1996.

⁹ Referido en inglés como “*Single piece flow*”.