

## MOTOS ZAMBRANO (B)<sup>1</sup>

A la mañana del sábado siguiente, Andrés y Braulio se sentaron en la mesa de recepción del taller. Apartaron decenas de papeles y algunas piezas de recambio que la cubrían y Andrés desplegó un A3 en blanco.

Andrés: *Braulio, vamos a construir un mapa de tránsito y un VSM.*

Braulio: *¿Perdona? ¿Y eso qué es lo que es?*

Andrés: *Braulio, ¿has trabajado la nota que te envié?*

Braulio: *Qué sí, hombre, es broma; mira la traigo impresa, subrayada y muy trabajada.*

Andrés: *Venga, pues vamos al tema. Como dice la nota, tenemos que ponernos en los zapatos del cliente y recorrer todas tus operaciones desde el comienzo hasta el fin del servicio. A partir de aquí vamos a detectar lo que en Lean se llaman desperdicios, para tratar de eliminarlos.*

Braulio: *Vale Andrés, lo que tú digas...*

Andrés no tenía claro si Braulio, estaba convencido de que el camino que iban a emprender podía ayudarle a gestionar mejor su negocio. Pero él sí lo estaba y pensaba que conforme avanzaran en la aplicación de la filosofía Lean, Braulio se iría convenciendo.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, con la colaboración de Luis García García, EMBA 2007 por el Instituto Internacional San Telmo.

Copyright © abril 2018, 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. 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 email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## EL MAPEO DE LOS PROCESOS

Andrés y Braulio dedicaron la mañana a construir el mapa de tránsito y el VSM<sup>2</sup>, utilizando el ejemplo de la reparación de Luis. Para ello, repasaron paso a paso el proceso desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista interno. Se puede encontrar este mapa en el Anexo 1.

*Braulio: Vaya, ahora que veo la reparación reflejada en tu “mapa”, quizá organizando las cosas de otra forma podemos funcionar mejor. Me duelen en el bolsillo los 125 minutos de nómina que he pagado en esta reparación y que realmente no han servido para nada.*

*Andrés: Espera Braulio, no hay que precipitarse, el análisis todavía no está terminado. Todavía queda lo más importante. Mira la sensación de tu cliente durante todo el proceso de reparación. Seguro que hay formas de ser más transparente, de informarle en tiempo real del estado de su moto sin tener que esperar a que un recepcionista haga una llamada, transmitirle la seguridad de que su avería se ha detectado y solucionado efectivamente, etc.*

*Si sólo te centras en tu eficiencia, estás volviendo a mirarte el ombligo y olvidando a tu cliente. Primo: cómo se siente el cliente, eso es lo que le hará volver, lo que hará que te recomiende...*

A partir de aquí y sobre el mapa, realizaron un análisis de en profundidad del servicio, para detectar ineficiencias y ser capaces de poner en pie un plan de trabajo para eliminarlas.

## LAS INEFICIENCIAS

Para detectar las ineficiencias, se centraron en la parte que representaba los procesos internos. Andrés le recordó a Braulio que las principales fuentes de ineficiencias, según la filosofía Lean, eran los desperdicios y la variabilidad.

### Los desperdicios (*muda*).

*Andrés: Braulio, vamos a trabajar sistemáticamente. Según la filosofía Lean hay siete tipos de desperdicios, vamos a repasarlos uno a uno. A ver, empecemos por la no calidad.*

*Braulio: Está claro que tanto la toma de datos inicial (1), como las operaciones de diagnóstico inicial (3) y la primera “reparación” (9) son claramente defectuosas.*

---

<sup>2</sup> Se recuerda que el mapa de tránsito es una representación de los pasos y esperas que ha seguido el cliente y el VSM (*Value Stream Mapping*) o mapa del flujo de valor es la representación de los procesos internos que la empresa ejecuta para atender a un cliente.