

# ■ ¿Qué significa la filosofía “Lean”?

/ Enrique Hernández (\*)

Últimamente gerentes de diversas compañías nos han preguntado ¿qué significa “Lean”? o ¿dónde podemos aplicar “Lean”? En este artículo buscaremos transmitir los principales conceptos de “Lean” y nuestra perspectiva en Aurys Consulting para su aplicación en las empresas.

“Lean” es una filosofía de operación que se basa en el mejoramiento continuo a través de la eliminación de desperdicios en todos los procesos en una empresa; básicamente busca reducir el tiempo entre la demanda del cliente y su satisfacción eliminando desperdicios dentro del sistema. La filosofía “Lean”, conduce a una visión integrada de la cultura y la estrategia para atender al cliente final con alta calidad, bajo costo y tiempo de entrega, produciendo exactamente lo que el cliente final quiere, cuando lo quiere, donde lo quiere, a un costo mínimo y precio justo. Siendo el cliente final quien determina si el servicio o producto que la empresa entrega tiene valor o no.

## ¿Qué busca “Lean” y en dónde se aplica?

“Lean” busca reducir desperdicios, variabilidad e inflexibilidad en toda la cadena de valor de la empresa. Típicamente “Lean” identifica ocho formas de desperdicio:

- **Sobreproducción** – Producir más, muy rápido o con mucha anticipación respecto a lo que el cliente exige o servir a clientes que no debemos de servir.
- **Movimiento** – Cualquier movimiento de materiales, personas, equipos e información que no agreguen valor.
- **Inventario** – Tener más que el mínimo de lo que se necesita (materia prima, trabajo en progreso, productos terminados, solicitudes de clientes) para cumplir el trabajo.
- **Tiempo de espera** – Personas o partes, sistemas o instalaciones que estén en espera por otros ciclo de trabajo o en espera por papeleo de información o la toma de decisiones.

- **Procesamiento adicional** – Trabajar más allá del estándar requerido por el cliente.
- **Transporte** – Transportar innecesariamente piezas, materiales o información entre los procesos o enviar documentos por correo/faxes que pueden ser enviados electrónicamente.
- **Correcciones** – Cualquier reparación o retrabajo para corregir algo.
- **Intelectual** – Cualquier falla para aprovechar el tiempo y/o talento de las personas.

Así mismo, “Lean” utiliza distintas herramientas y técnicas (5S, Poka-Yoke, Kanban, entre otras) para reducir los desperdicios, variabilidad e inflexibilidad dentro del sistema.

## Beneficios de “Lean”

Los resultados de aplicar “Lean” suelen ser muy auspiciosos, la bibliografía indica incrementos de productividad de un 20% a un 40%, mejora en la calidad entre

un 50% y 75% y reducciones de tiempo entre un 60% a 95%. De igual manera se obtienen otros resultados tanto para Clientes, Empresa y Empleados.

## Implementación de “Lean”

Para aplicar “Lean” en las empresas, recomendamos avanzar con proyectos de mejora en –olas– que aceleren la implementación, el desarrollo de capacidades en la organización y la captura de beneficios. Es importante mencionar que la selección de un área y un proyecto piloto son fundamentales para construir las bases del programa –objetivos, alcance, metas, control, organización, capacitación y estimación de beneficios e inversiones– y así establecer una línea base de partida.

En Aurys creemos que los beneficios obtenidos bien valen la pena el esfuerzo de instalar esta filosofía, no sólo por los retornos económicos sino por la oportunidad de avanzar en el desarrollo de una cultura organizacional, desde una focalizada en “apagar incendios”, hacia una centrada en escuchar y responder a la voz del cliente para satisfacer al máximo el valor que busca. ☑



(\*) Enrique Hernández es socio de la empresa Aurys Consulting ([www.aurys.cl](http://www.aurys.cl)), consultora en estrategia y gestión, que apoya a las principales empresas de Chile en solucionar sus grandes desafíos de negocio. Aurys Consulting es socio de CAMCHAL.