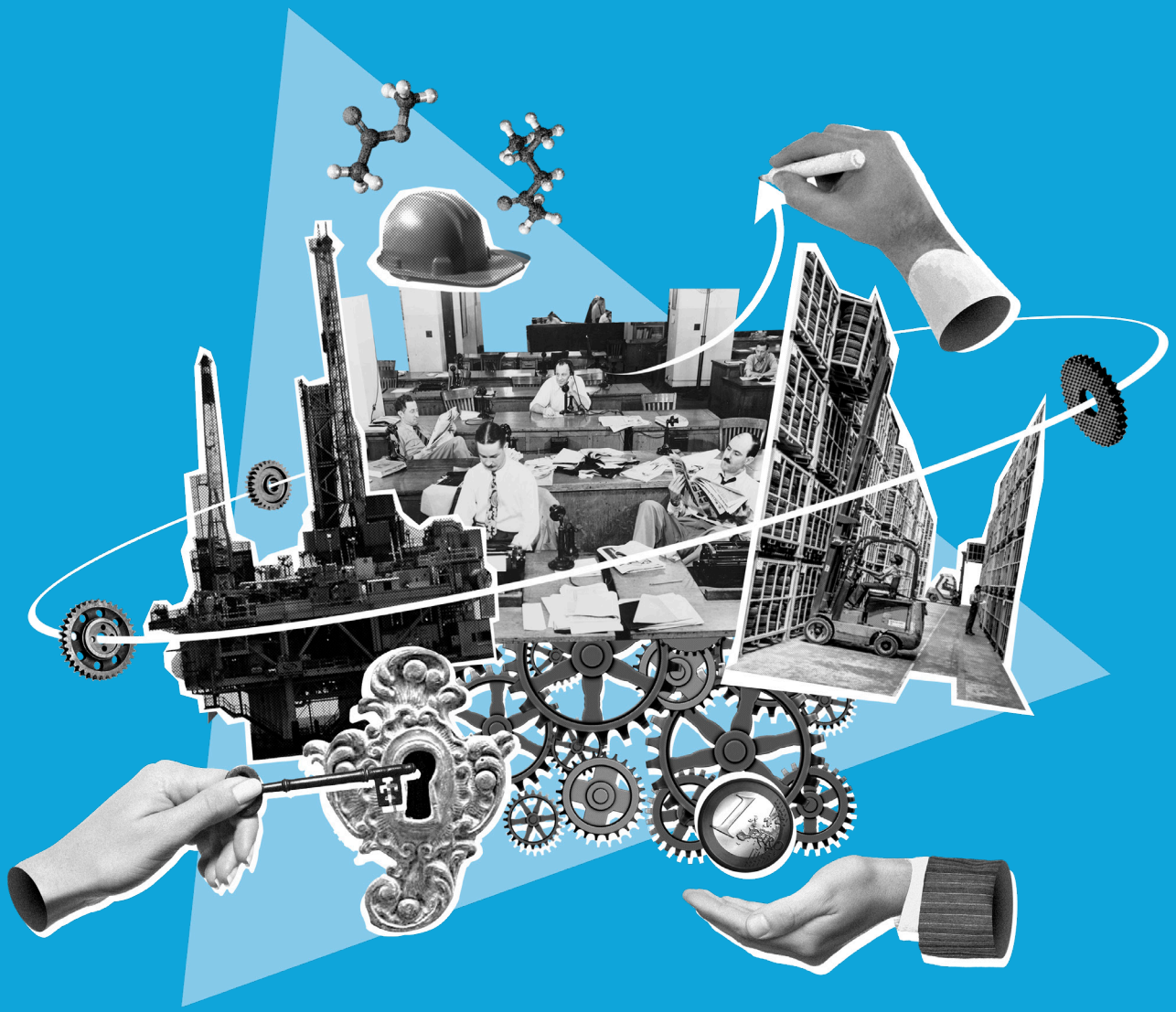


LEAN SERVICE

CÓMO DEFINIR UNA ESTRATEGIA PARA LA EXCELENCIA EN SERVICIOS

apd

asenta
Management Consultants

#EDITORIAL
¿Qué puede hacer la estrategia Lean para una empresa del sector Servicios?

#TEST
Evalúate: ¿Estás cerca de ser una compañía Lean?

#CLAVES
Las claves de Lean en el sector Servicios

#ROADMAP
5 pasos para alcanzar la excelencia en Lean Service

#CASOSDEÉXITO
Lean Service. Soluciones y mejoras medibles

#10ERRORES
10 errores frecuentes en la implantación de Lean Service

#EDITORIAL

¿QUÉ PUEDE HACER LA ESTRATEGIA LEAN PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS?

ANÁLISIS

Luis Mauleón
Socio-Director de ASENTA Management Consultants

Así como en nuestra vida diaria todo se etiqueta como "light" o "smart", en la gestión empresarial todo se vincula con "Lean". Este término que parece lo inunda todo, es, en muchas ocasiones, poco entendido y mal utilizado.

Sin embargo, estamos acostumbrados a asociar Lean con Toyota y con la fabricación, hasta el punto de considerar que no sirve en otros ámbitos, aunque los expertos y numerosas historias de éxito, nos recuerdan su validez universal.

> ***"Comencemos por reconocer que Lean no es específico de una determinada cultura, de un sector ni de una empresa en particular. Pero es cierto que su aplicación fuera del ámbito de la fabricación resulta todavía insuficiente***

Así como Lean está ampliamente extendido en las áreas productivas de las empresas industriales, sigue siendo poco aplicado en las organizaciones de Servicios y son mayoría las empresas que no conocen ni han experimentado sus beneficios, más allá de iniciativas aisladas, aunque se enfrentan a problemas similares en lo que se refiere a generar valor y satisfacer de manera eficiente las necesidades de sus clientes.

Uno de los principales motivos del escaso desarrollo de la estrategia Lean en los Servicios es la propia naturaleza del sector, que incluye actividades muy diversas, desde el transporte, comercio y distribución a otras como turismo, finanzas, comunicación, utilities, salud o servicios de mantenimiento, por citar sólo algunas.

"Somos una organización de Servicios, no fabricantes de automóviles", "aquí tratamos con personas, no con piezas; esto no es para nosotros", son algunas de las expresiones que escuchamos con mucha frecuencia. En realidad, esas afirmaciones actúan como bloqueos al aprendizaje o resistencias al cambio, sin ofrecer soluciones ni alternativas a los retos de gestión e ignorando que Lean es una manera para gestionar las organizaciones, de eficacia probada. >

> ***"La diversidad del sector Servicios se presta a conocidas afirmaciones del tipo "mi caso es diferente", "demuéstrame que funciona" o el síndrome "no inventado aquí", que actúan como barreras mentales para el aprendizaje, es decir, para la mejora y el cambio***

Así, comprobamos que se cuestiona la validez o aplicabilidad de Lean sin comprender su verdadero significado y propósito. Se asume erróneamente que Lean consiste sólo en un conjunto de herramientas para reducir los costes en los procesos de una organización, como si se tratara de un sistema que se aplica de igual forma en todas las organizaciones.

Pero Lean es ante todo una estrategia de gestión, es decir, una manera de pensar, trabajar y dirigir las organizaciones. Lo primero que debiéramos tener claro es que las herramientas Lean son sólo eso, medios que se utilizan y adaptan a las necesidades de cada organización en particular.

Los espectaculares resultados que promete la estrategia Lean sólo se pueden alcanzar si superamos la estrecha visión de la aplicación de una técnica o herramienta para resolver un determinado problema en nuestros procesos o para conseguir mejoras parciales en un área específica de la gestión. Como manera de gestionar, Lean expresa el afán por la mejora continua de todo lo que todos hacemos para entregar cada día más valor al cliente.

Reconozcamos que en las organizaciones del sector Servicios el desarrollo de la visión de los procesos es muy escasa, siendo un concepto que se confunde con procedimiento, actividad y otros términos. Si queremos gestionar procesos debemos empezar por identificar, representar y medir los flujos de fenómenos que transforman una necesidad en un resultado final o servicio valorado por el usuario o cliente.

> ***"La transformación Lean Service, requiere por tanto disponer de una visión transversal de la organización, siendo esencial entender el significado del término "proceso", para proceder a su identificación y posterior gestión***

No parece exagerado afirmar que en la mayoría de los procesos de servicios proliferan los errores y se realizan múltiples actividades que no añaden valor, aumentando los costes y alargando los tiempos en la entrega del servicio. Precisamente, la estrategia Lean Service afronta esos retos, aspirando a la excelencia operacional.

Aportar cada día más valor a los clientes al mínimo coste, sólo puede hacerse con el compromiso de todas las personas que intervienen en cada proceso, utilizando la sabiduría colectiva. No es necesario resaltar que aunque resulte fácil de comprender, su puesta en práctica es más difícil de lo que parece. Y no existen fórmulas mágicas. Por eso, decimos que la estrategia Lean representa una transformación, en

> ***"La estrategia Lean representa una transformación radical en la forma tradicional de dirigir y trabajar en las organizaciones***

ocasiones radical, en la forma de gestionar y actuar en las empresas y por ello, implica un cambio drástico en las actitudes de todos los que componen la empresa, desde el último empleado hasta el Presidente.

La Dirección debe conducir personalmente esa transformación. No hay atajos ni alternativa a su liderazgo. Parece obvio porque estamos hablando de una nueva manera de trabajar. Para ello, los directivos de la empresa Lean deben crear las condiciones para que las personas puedan mejorar continuamente los procesos y actividades en los que intervienen.

No hay duda, que una estrategia Lean ayuda a mejorar los procesos de las organizaciones del sector Servicios, así como los procesos soporte de las empresas industriales, por lo que una vez tengamos claros los conceptos, es momento de pasar a la acción.

Entonces, ¿a qué esperas para llevar a cabo la transformación Lean en Servicios?

Ponte en marcha. ¡Ánimo! ■

#TEST

EVALÚATE:

¿ESTÁS CERCA DE SER UNA COMPAÑÍA LEAN?

1 ¿Estás cerca de ser una compañía lean y dominas tu estrategia?

A > Una herramienta para reducir trámites administrativos en las empresas
B > Aplicar Lean en las oficinas
C > Estrategia para aumentar la calidad, velocidad y eficiencia de los servicios
D > Externalizar servicios

2 Los procesos en el sector servicios se caracterizan por:

A > Suelen estar bien definidos
B > Ser muy eficientes con calidad excelente
C > Tener muy buena trazabilidad
D > Carecer de sistemas de control y tener pocos indicadores

3 ¿En qué tipo de empresas se pueden implantar "Lean Service"?

A > El enfoque Lean es exclusivo de empresas industriales
B > Los principios y conceptos "Lean" son universales se pueden aplicar en cualquier empresa y proceso
C > Sólo se pueden aplicar a procesos administrativos
D > En empresas grandes donde haya cultura de mejora

4 Para implantar Lean Service en las empresas se requiere:

A > Implicar a la Dirección y a los mandos
B > Tener una visión transversal de proceso
C > Identificar el trabajo que añade valor del que no añade valor
D > Todos los anteriores

5 ¿Cuáles son los requisitos para aplicar Lean en procesos de servicios y administrativos?

A > Que el proceso sea repetible
B > Que el proceso sea predecible
C > Que el proceso sea medible
D > Todos los anteriores

6 ¿Cuál es el propósito del control y mejora de los procesos en los servicios?

A > Entregar el servicio bien y a tiempo
B > Reducir la variabilidad, e implicar a las personas para reaccionar rápidamente cuando haya problemas
C > Disponer de indicadores eficiencia/eficacia
D > Todos los anteriores

7 ¿Qué es el takt time?

A > Tiempo que transcurre desde la entrega de un servicio al cliente hasta la entrega del siguiente servicio
B > Tiempo de planificación del pedido
C > Ritmo de la demanda del cliente, o sea el tiempo neto disponible entre la demanda en el periodo
D > Tiempo que tarda cada unidad de trabajo en ser procesada

8 ¿Cuál es el lead time de los procesos de servicio?

A > Lo mismo que el takt time
B > Tiempo que transcurre desde el inicio hasta la entrega del servicio
C > Tiempo que se emplea en preparar el servicio
D > Tiempo que tarda cada unidad de trabajo en ser procesada

9 ¿Se pueden aplicar las herramientas de Lean Manufacturing en el sector servicios?

A > Siempre, pero "tuneadas"
B > Solo las 5S
C > La mayoría de las veces
D > Siempre

10 ¿Qué se pretende Lean en los procesos de servicios?

A > Ofrecer servicios de mejor calidad, más flexibles y con menores plazos de entrega y tiempos de espera
B > Reducir el desperdicio y las actividades que no añaden valor
C > Implicar a los protagonistas en la mejora continua de los procesos y actividades que realizan
D > Todos los anteriores

RESPUESTAS CORRECTAS

1 > **C**	6 > **D**
2 > **D**	7 > **C**
3 > **B**	8 > **B**
4 > **D**	9 > **A**
5 > **D**	10 > **D**

A

9 o 10
RESPUESTAS CORRECTAS

EXCELENTE

Conocimiento de conceptos sobre el significado de Lean Service, ideas claras de lo que es y lo que se requiere para su adopción en las organizaciones. Se recomienda compartir este conocimiento con personas clave de la organización.

Si se ha iniciado o se está en proceso de transformación Lean hay que perseverar en el intento. Si aún no se ha iniciado, se está en condiciones de comenzar el proceso respetando estos conceptos.

B

De 6 a 8
RESPUESTAS CORRECTAS

ACTUALÍZATE

Se desconocen algunos conceptos básicos Lean Service, por lo que se requiere una reflexión profunda para iniciar o continuar el proceso de transformación. Se recomienda actualizar el conocimiento, aprendiendo de otros o con otros.

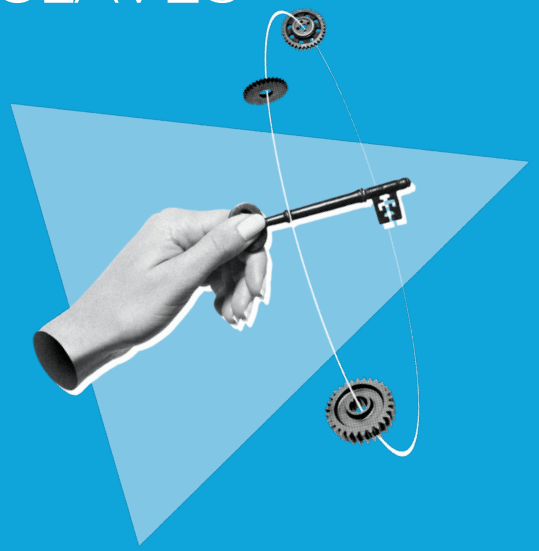
C

De 0 a 5
RESPUESTAS CORRECTAS

PELIGRO

Posiblemente no se ha tenido nunca una “aproximación” al mundo Lean, por lo que se desconocen o infravaloran los conceptos que esta estrategia maneja.

#CLAVES



LAS CLAVES DE LEAN EN EL SECTOR SERVICIOS

La aplicación de la metodología Lean en el sector Servicios ha llegado para quedarse, y es que prestar un servicio inigualable hoy en día es condición sine qua non para cualquier compañía que quiera seguir siendo competitiva y alcanzar la excelencia. Eso sí, el conocimiento del cliente, la mejora continua o la visión a largo plazo se postulan como algunas de las principales claves para conseguirlo. ¿Conoces las demás?

ENTREVISTA

Juan Estella
Socio-Consultor de ASENTA

> ***"UNA COMPAÑÍA SERVICE EXCELLENCE ES AQUELLA QUE APORTA UN DIFERENCIAL QUE TOCA LOS SENTIMIENTOS"***

¿Cuáles son las causas por las que estamos asistiendo a una progresiva aplicación de la metodología Lean en el sector Servicios? ¿Está la cuestión relacionada estrechamente con la alta exigencia del consumidor actual?
Enmarcado en el término servicios hay una gran diversidad de sectores con realidades muy diferentes. Sin embargo, en todos existe una competitividad extrema.

Las empresas se posicionan ofreciendo proactivamente al cliente una propuesta de valor que diferencie su producto/servicio, basada bien en la personalización, en el plazo (inmediatez), en los niveles de servicio Premium, o en el low cost. Es el "bueno, bonito y barato", la personalización inmediata, con una experiencia deleitante a mínimo precio.

Definida esta estrategia de negocio, el problema está en cumplir con lo ofrecido, a la vez que ser competitivo y rentable, y con los procesos y formas de hacer tradicionales no es posible. La innovación y la tecnología aportan un cambio disruptivo y un liderazgo temporal, pero el resto de competidores no están quietos y rápidamente se actualizan.

Es aquí cuando algunas empresas, en cada sector, entienden que es necesario algo más para generar la diferencia. Se dan cuenta de que es necesario transformar la organización, las formas de hacer. Así, la estrategia Lean transforma las organizaciones con resultados en términos de calidad de servicio, coste y plazo; exactamente lo que buscan.

Estas empresas se convierten en líderes dentro de su sector. Siembran la semilla Lean y al ser observados y seguidos por los demás players, esta germina y crece extendiéndose por todo su ámbito de actuación, proveedores y clientes.

Por su parte, el consumidor final produce un efecto de realimentación a nivel particular y profesional en la selección de las marcas/empresas que realmente cumplen el nivel de servicio ofrecido, decidiendo así, al fin y al cabo, quién sobrevive. >

"La estrategia Lean transforma las organizaciones con resultados en términos de calidad de servicio, coste y plazo"

>

¿Cómo debe enfocar una empresa de servicios la estrategia Lean? ¿Hay una fórmula concreta?
Si no sabes dónde vas, cualquier camino es bueno. La empresa debe establecer su Estrategia de Negocio (productos/servicios, clientes/mercados, recursos/tecnología) y es al decidir la Estrategia de Gestión cuando debe entender y enmarcar la aportación de Lean. La Dirección, sin delegación alguna, debe aprender y comprender los principios Lean porque no se puede aplicar lo que no se conoce. Es entonces cuando estarán en disposición para comenzar.

¿Fórmula concreta? No existe, y menos pensar en un copia y pega de otra empresa o de una experiencia de la empresa en otro área.

El camino seguido por las empresas con las que hemos colaborado ha sido diferente. Pero si buscamos rasgos comunes, diría que comparten cierta secuencia: una primera etapa de descubrimiento, aprendizaje, análisis de la situación y plan de desarrollo; una segunda de confrontación de la nueva estrategia; y la tercera, en la que consiguen su integración o caen en la degradación.

¿Cuáles son las claves para la aplicación de los principios Lean en el sector Servicios?
Empezaré por indicar el error número uno para poder evitarlo: orientar cada análisis, cada decisión y cada acción, a la reducción de costes.

CLAVES PARA LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS LEAN EN EL SECTOR SERVICIOS

- ***> Las personas y la Dirección a la cabeza, con capacidad de resolver problemas***
- ***> Visión global de los procesos clave de la empresa vs. visión de departamentos***
- ***> Foco en la reducción del lead time. La mejora de la calidad y del coste es una consecuencia del proceso: primero efectividad (cumplir con el servicio) y después eficiencia***
- ***> Proceso de mejora continua. La expresión "ya hemos implantado Lean" es una contradicción en sí misma***
- ***> Ir mas rápido para identificar problemas, sacarlos a la luz y resolverlos.***

"La empresa debe establecer su Estrategia de Negocio y es al decidir la Estrategia de Gestión cuando debe entender y enmarcar la aportación de Lean. La Dirección, sin delegación alguna, debe aprender y comprender los principios Lean porque no se puede aplicar lo que no se conoce"

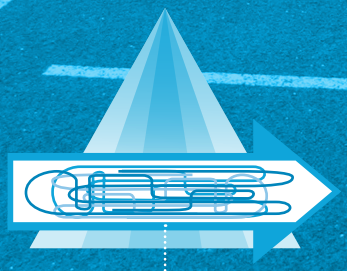
¿Qué características tiene a una compañía "Service Excellence"?
En el desarrollo del producto/servicio, la compañía está orientada al cliente en todo lo que hace, vive en sus zapatos, es capaz de anticipar las necesidades y sentir su experiencia. En la entrega el producto/servicio, lo primero es cumplir y aportar algo más inesperado por el cliente, un diferencial que toca los sentimientos, que hace que el recuerdo sea positivo, y genera la fidelización y recomendación.

¿Cómo evidencia el cliente los beneficios que aporta la estrategia Lean?
Fundamentalmente, teniendo la certidumbre de que el servicio se va a prestar conforme a lo establecido. Esto es, efectividad y eficiencia en la entrega. ■

#ROADMAP

1. SITUACIÓN DE PARTIDA

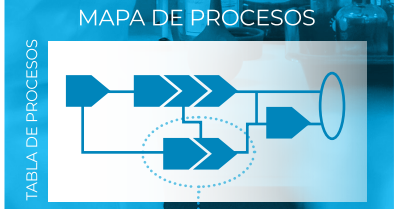
Toma de conciencia de la situación de partida e identificación de la necesidad de trabajar en la mejora de los procesos



ESTADO INICIAL DE LOS PROCESOS

2. IDENTIFICAR LOS PROCESOS

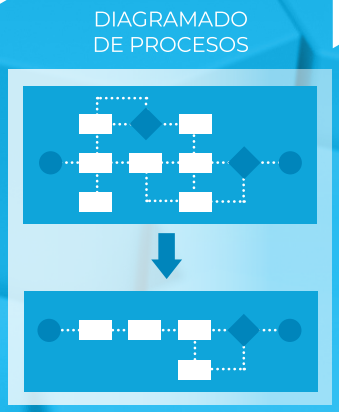
Construir una visión transversal de la empresa identificando los procesos y entendiendo las cadenas de generación de valor. Uso de herramientas para tener una visión de los procesos y poder trabajarlos bajo una transformación Lean



IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

3. SIMPLIFICAR LOS PROCESOS

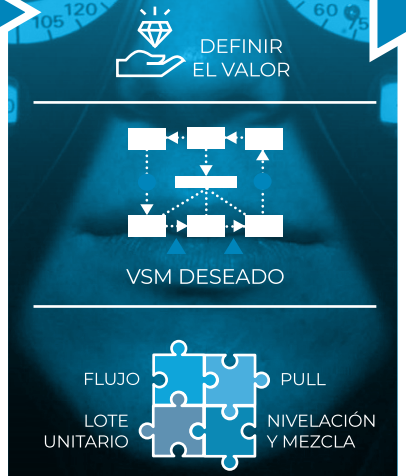
Diagramado de los procesos e identificación de las actividades que no añaden valor y de las oportunidades de mejora para redefinir el proceso simplificándolo



SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS

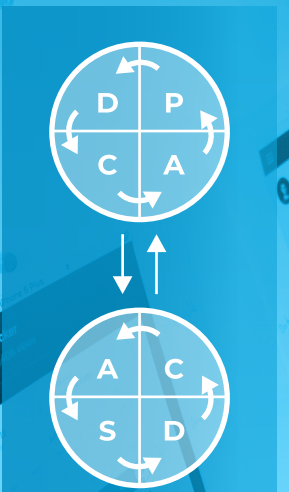
4. PENSAMIENTO LEAN

Aplicación de herramientas Lean service como el Value Stream Mapping (mapeado de la cadena de valor) o el "puzzle de 4 pasos" con las que avanzamos hacia el VSM deseado



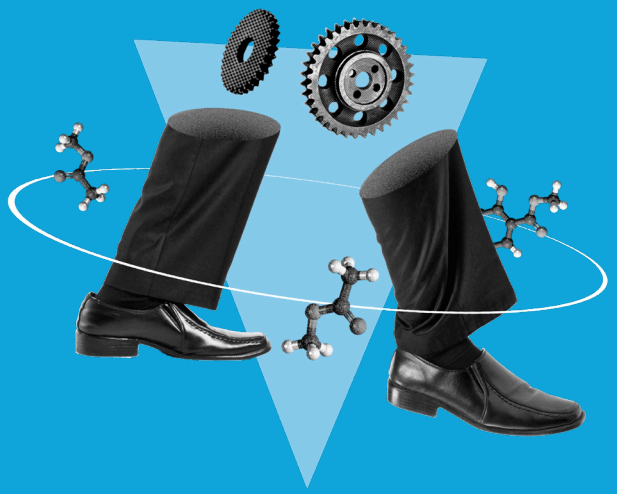
5. CONTROL + MEJORA

Puesta en marcha de dinámicas de mejora continua, creación de un ciclo de control SDCA y de ciclos PDCA para abordar oportunidades de mejora



LEAN SERVICE
CÓMO DEFINIR UNA ESTRATEGIA
PARA LA EXCELENCIA EN SERVICIOS

#ROADMAP



5 PASOS PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA EN LEAN SERVICE

1. SITUACIÓN DE PARTIDA

El roadmap de una transformación Lean en el mundo de los servicios pasa, en primer lugar, por la toma de conciencia de la situación de partida y por la identificación de la necesidad de trabajar en la mejora de los procesos. Generalmente en las empresas no existe la visión de los procesos. No se tiene una conciencia ni se entiende la compañía en base a procesos, sino más bien en base a funciones o departamentos, a jerarquías, a reportes. Es, en definitiva, la visión de las áreas funcionales que existe en cualquier organización. Sin embargo, la transformación Lean exige, en un primer paso, darse cuenta de que además de la visión funcional (que debe existir y prevalecer), existe la visión transversal: la visión de los procesos que hace que veamos la empresa tal y como la ve el cliente. Imaginemos en este punto una "caja" llena de hilos en la que cada uno de ellos representa un proceso. No obstante, en esta fase inicial todos los "hilos" se encuentran enrevesados porque cada proceso pasa por distintos departamentos (Comercial, RRHH...), y todo ese fluir de lo que hacemos se encuentra con muchas idas y venidas, con muchos nudos. Y hay que deshacerlos.

2. IDENTIFICAR PROCESOS

Llegados a este punto, ya seríamos conscientes de que no tenemos una visión de la empresa transversal como la del cliente, por lo que hemos de empezar a construirla. Para ello tenemos que identificar los procesos, lo que nos ayudará a entender las cadenas de generación de valor (cómo entregamos valor al cliente desde la organización). En este sentido, no importa tanto quién hace qué o quién depende de qué, sino qué entregamos, cómo transformamos las entradas en salidas y cómo se añade valor a lo largo de esa transformación en los diferentes procesos. Esto se consigue de la mano de herramientas como la "Tabla SIPOC (Supplier - Inputs - Process - Outputs - Customers)" o el "Mapa de Procesos". Una vez contamos con esa visión de los procesos, comenzamos a trabajarlos bajo una transformación Lean, y para ello seleccionamos aquellos que vamos a abordar estableciendo una priorización/jerarquización. Una vez seleccionados los procesos piloto, se comienza el roadmap "one by one" y abordamos el siguiente paso: la simplificación de los procesos.

3. SIMPLIFICAR PROCESOS

En esta fase nos focalizamos en realizar una mejora "basta", en quitar los desperdicios más visibles que hay en cada uno de los procesos. Para ello utilizamos herramientas que no son estrictamente de precisión pero sí muy potentes; herramientas como el "brown paper", para el diagramado de los procesos, a través del que vamos identificando dónde se encuentra el desperdicio, dónde existen actividades que no añaden valor, dónde hay ineficiencias, reprocesos, esperas... Y una vez visualizados estos puntos rojos, esas oportunidades de mejora, comenzamos a redefinir el proceso a través del "debe ser" del proceso simplificándolo.

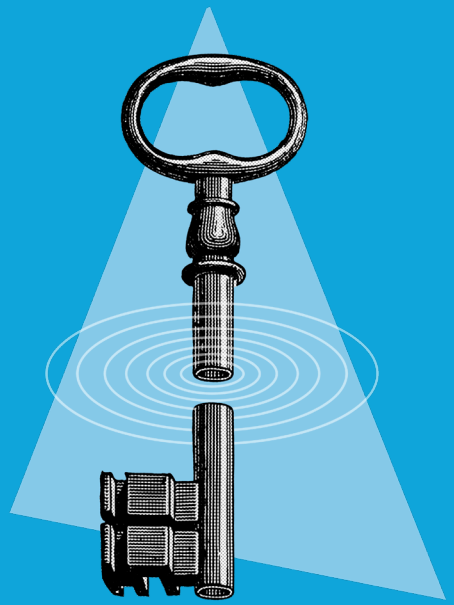
4. PENSAMIENTO LEAN

Posteriormente aplicamos herramientas más sutiles, de mayor precisión. Herramientas Lean service como el Value Stream Mapping (mapeado de la cadena de valor) en la que se aplican técnicas como la de las "7+1 preguntas" o el concepto de "cuello de botella". Todo ello ayuda a visualizar cómo queremos que sea el proceso ya optimizado a un nivel muy alto. Una vez definido cómo queremos que sea esa cadena de valor, es entonces cuando utilizamos el "puzzle de 4 pasos" con el que vamos a avanzar hacia el VSM deseado. En primer lugar se trabaja en crear flujos (para que el proceso avance a un ritmo adecuado) para después trabajar con lotes más pequeños, y paralelamente, se analiza la producción y se establecen herramientas de nivelación y mezcla. Finalmente, con la fase "pull" alcanzaremos un estado en el que el proceso "tire" y no "empuje", trabajando siempre de tal manera que se adapte la producción a la demanda.

5. CONTROL + MEJORA

Finalmente ponemos en marcha la dinámica de mejora continua, lo que implica la creación de un ciclo de control (SDCA) de la mano de un conjunto de indicadores y reuniones de revisión. Además, necesitaremos aplicar otro ciclo (PDCA) que actúa atacando a un problema o abordando una oportunidad de mejora. ■

#CASOSDEÉXITO



LEAN SERVICE. SOLUCIONES Y MEJORAS MEDIBLES

CASO DE ÉXITO 1

KAEFER 50 años 1969-2019

Vicente Izaguirre Casuso
Responsable Operaciones Zona Norte y
Responsable Taller Central de KAEFER

¿Por qué decidisteis aplicar Lean en KAEFER?

Como introducción, presentaros al Grupo KAEFER como una compañía con una misión clara "ser el proveedor de servicios técnicos industriales más eficiente y de garantía". Para ello, el Grupo con sede central en Bremen (Alemania), está presente en todos los continentes, con más de 28.000 empleados y una facturación de 1,7 billones de €.

Dentro del Grupo, KAEFER Servicios Industriales, con sede en Vizcaya y unidades de Negocio, en el País Vasco, Asturias, Galicia, Cataluña, Levante y Andalucía está formada actualmente por más de 1.200 trabajadores y una previsión de facturación de 70 millones de €, estando de celebración, ya que este año 2019, cumplimos nuestro 50 aniversario.

Dentro de las diversas estrategias del grupo, a lo largo del año 2013, nuestro Board of Directors decidió apostar por las ventajas de aplicar la metodología Lean en la compañía, y realizó varios proyectos piloto en distintos países como Australia, Brasil, Noruega, Polonia y Arabia Saudí. Gracias a los resultados obtenidos se decidió impulsar la aplicación de esta metodología en el resto de países tomando como punto de partida Diciembre de 2013.

Desde entonces, un buen número de profesionales de KAEFER Servicios Industriales, ha recibido y siguen recibiendo formación Lean en nuestra sede Central de Bremen junto con colegas de otros países que nos ha servido para compartir nuestras experiencias y éxitos a lo largo de todo el mundo en proyectos de todo tipo.

En el año 2015, desde Kaefer Servicios Industriales, y para impulsar el proceso de implantación a nivel nacional, decidimos contar con un experto local (ASENTA) que nos guiase y nos aportase un método y una sistemática que no solo nos diese resultados a corto plazo sino que nos permitiese un cambio en la forma de pensar con la idea de mantenerlo en el tiempo y extenderlo a otras áreas, comenzando con el taller de prefabricación y sistematizando la gestión diaria de la organización.

¿Cuáles fueron las principales fases y herramientas aplicadas?

Por un lado, desarrollamos en paralelo cuatro fases tanto en "oficinas" como en el taller, en las que aplicamos en cada momento las herramientas que ASENTA nos recomendó: Análisis, Mejora y Estandarización de los procesos de apoyo, 5S en las oficinas y en el taller, Dinámica Kaizen de mejora continua de los procesos de apoyo y productivos, Kaizen Workshops en la Prefabricación, Rediseño del layout macro y de la logística interna, Gestión Visual, Planificación Pull, Técnicas de Solución de Problemas como SCRA y CEDAC, ...

Por otro lado, en los proyectos on-site, realizamos verdaderos avances, en cuanto a preparación, análisis, procesos de mejora y sostenibilidad, aplicando todas las herramientas en las que hemos sido formados, como M&I diagrams, Hands on Tools, Work sample study, PDCA List, Takt Planning, PPM Board,..., y otras muchas en función de las características del proyecto y de las decisiones de los Responsables del mismo. >

HERRAMIENTAS APLICADAS DE LA METODOLOGÍA LEAN EN **KAEFER**

- **Análisis, Mejora y Estandarización de los procesos de apoyo**
- **5S en las oficinas y en el taller**
- **Dinámica Kaizen de mejora continua de los procesos de apoyo y productivos**
- **Kaizen Workshops en la Prefabricación**
- **Rediseño del layout macro y de la logística interna**
- **Gestión Visual**
- **Planificación Pull**
- **Técnicas de Solución de Problemas como SCRA y CEDAC**

¿Cuáles son los resultados conseguidos?
En poco más de un año logramos en los Talleres importantes ahorros, gracias a las mejoras en productividad, calidad, plazo de entrega, reducción del consumo de material, logística y stocks de almacenes.

En la ejecución de proyectos, conseguimos ser mucho más eficientes, colaborando con nuestros clientes en la planificación y coordinación de las distintas actividades para conseguir reducir plazos, costos y retrabajos.

Tan importante como el ahorro logrado a corto plazo, fueron las lecciones aprendidas que según el equipo involucrado en la aplicación, se resumen en: aprender que en todo proceso se puede trabajar mejor (y no más), que la mejora es infinita, la importancia de tener un estándar para mejorar y sobre todo lo importante que es que las personas que trabajan en el proceso participen en su mejora y para eso además de formarles hay que dejarles tiempo y responsabilidad.

Personalmente, ver que los profesionales se comprometan con su trabajo, crean en él y traten de mejorarlo continuamente, es el mejor resultado que se puede obtener, ya que a corto, medio y largo plazo se produce un beneficio que repercute tanto en los trabajadores como en la propia empresa.

> *"Ver que los profesionales se comprometan con su trabajo, crean en él y traten de mejorarlo continuamente, es el mejor resultado que se puede obtener*

¿Cuál ha sido la colaboración de ASENTA?
ASENTA nos enseñó a detectar el desperdicio y a creer en nosotros, en que lo podíamos reducir si aplicábamos los métodos que ellos nos explicaban y la voluntad y las ganas de mejorar que el equipo tenía. Nos han aportado guía y nos ha hecho hacer, hemos aprendido haciendo y "creemos porque nosotros lo creamos".

Las sesiones de trabajo que mantuvimos con ASENTA, los videos realizados por los propios trabajadores, y el análisis de todo ello con todas las partes implicadas, nos sirvió a todos para entender el trabajo de los demás, detectar posibles deficiencias y buscar la mejor solución para mejorar nuestro proceso.

LOS RESULTADOS

AHORRO
gracias a las mejoras en productividad, calidad, plazo de entrega, reducción del consumo de material, logística y stocks de almacenes

EFICIENCIA
en la ejecución de proyectos, colaborando con nuestros clientes en la planificación y coordinación de las distintas actividades para conseguir reducir plazos, costos y retrabajos

¿Cuál ha sido el papel de la Dirección?
La dirección tiene un papel fundamental liderando el proceso de cambio, apoyando al equipo cuando han surgido dudas y asegurando el tiempo y los recursos necesarios para desarrollar el cambio.

Asimismo, continuar impulsando e invirtiendo en esta cultura de trabajo, para mantener las mejoras conseguidas y seguir buscando mejores soluciones es un tema innegociable desde la Dirección.

Otro comentarios
Por último, felicitar a todo el equipo de trabajo involucrado en el proyecto por los logros conseguidos y seguro que seguirán consiguiendo, gracias a la actitud que muestran diariamente. ■

CASO DE ÉXITO 2

XPO Logistics

Sergio Gellida
Director de IT y Proyectos-Transporte de XPO Logistics en Iberia

¿Por qué decidisteis aplicar Lean en XPO Logistics?
La logística se ha convertido en un sector cada vez más competitivo y requiere tener procesos internos que nos ayuden a mejorar cada día. Nuestra compañía ha crecido mucho en los últimos años y esto hace que haya procesos administrativos que no estén aportando valor a nuestros clientes. En este sentido, las metodologías Lean nos ayudan a visualizar estos procesos y mejorarlos.

Es importante abrir los ojos a los directivos y equipos para hacer saber que existe una mejor vía de generar resultados. Gracias a la aplicación del sistema Lean, conseguimos mayor excelencia en nuestra gestión empresarial por medio de una mejora continua.

¿Cuáles fueron las principales fases y herramientas aplicadas?
XPO Logistics ofrece un caso práctico que se puso en marcha en 2018, aplicado a tres proyectos pilotos mediante la implantación de tres disciplinas (5S, Layout y Kaizen), con la intención de extrapolarlos al resto de las operaciones. Se dividió en 4 fases:

FASES DE LA METODOLOGÍA LEAN APLICADA EN XPOLOGISTICS

1. **Diseño del modelo.** En esta fase inicial nos encontramos con dos partes. Una de ellas de formación al equipo de dirección para hacerles saber las diferentes herramientas de mejora continua existentes para generar resultados y una mejora permanente; la segunda parte consistió en un equipo reducido para el diseño del propio modelo.

2. **Modelo de certificación.** En esta segunda fase se diseñó el modelo de formaciones y la agrupación de las herramientas en los tres distintos grupos comentados: 5S, VSM & Layout y dinámica Kaizen.

3. **Capacitación de implementadores.** Esta tercera fase se dividió en tres bloques diferentes. Uno para cada disciplina con tres sesiones cada uno: introducción, seguimiento y cierre.

4. **Cumplimiento de proyectos.** Finalmente, los tres proyectos conseguidos fueron: Leganés – 5S, Valencia – Dinámica Kaizen y Les Franqueses – VSM & Layout.

LOS RESULTADOS EN CIFRAS

32
proyectos de mejora

3
proyectos piloto extrapolables a todas las delegaciones

8
personas formadas en Lean

¿Cuáles son los resultados conseguidos?
Los resultados fueron muy positivos porque se generaron 32 proyectos de mejora, 3 proyectos piloto extrapolables a todas las delegaciones, un ahorro significativo y 8 personas que pudieron ser formadas con la herramienta Lean.

Con esa experiencia, el siguiente reto es el proyecto "iMEGA", que busca quitar las bandejas y el papel. El criterio que se ha asumido es que una cosa es querer implementar la transformación digital, y otra muy distinta saber realizarla. >

¿Cuál ha sido la colaboración de ASENTA?
La consultoría empresarial ASENTA nos ha guiado en el diseño del modelo, formación a nuestro personal y participado activa en cada uno de los proyectos para conseguir mayor excelencia en la gestión empresarial.

> *"ASENTA nos ha guiado en el diseño del modelo, formación a nuestro personal y participado activa en cada uno de los proyectos para conseguir mayor excelencia en la gestión empresarial*

¿Cuál ha sido el papel de la Dirección en el proceso de implantación?
La Dirección de XPO Logistics se ha encargado de incluir estos proyectos dentro del plan estratégico del año de la empresa, y tener una persona del Comité de Dirección como sponsor. Asimismo, se ha llevado a cabo una presentación oficial al equipo de Dirección al final de cada uno de los proyectos.

Otros comentarios que queráis resaltar en torno a Lean
La cultura Lean es una filosofía que tarda en formar parte de las empresas. No obstante, consideramos que esta 'producción ajustada' es clave para nuestro éxito y queremos seguir trabajando en su mejor adopción. En este sentido, contamos ya con un grupo de personas especializadas en este campo que nos van a ayudar a formar a más gente y e introducir dinámicas kaizen de seguimiento diario en todos los departamentos.

Es más importante involucrar y motivar a los verdaderos protagonistas, las personas, que centrar los esfuerzos en la tecnología. La ruta hacia la excelencia operacional implicará comprender y analizar periódicamente lo que la organización está haciendo. ■

CASO DE ÉXITO 3

REPSOL

Fátima Quintana
Jefe de Lean y Mejora Continua en SSGG Repsol

¿Por qué decidisteis aplicar Lean en SSGG Repsol?
Repsol desde siempre ha tenido muy presente en su cultura empresarial la excelencia operativa. De hecho, hace años comenzamos con la Gestión Orientada a Procesos y el Modelo EFQM, pasando por Six Sigma hasta llegar en 2015 a la Mejora Continua. Se puede decir que la mejora continua la tenemos en nuestro ADN como empresa, pero quizás la diferencia que ha aportado Lean frente al resto de metodologías anteriores es que es algo más que una herramienta o un método, es un Modelo de Gestión que lleva aparejado un cambio cultural que es lo que hace que sea sostenible en el tiempo y que hayamos podido ver resultados en el medio plazo.

¿Cuáles fueron las principales herramientas aplicadas?
Concretamente, y en lo que respecta a las áreas donde yo he intervenido -Servicios TI y ahora en Global Services-, nuestra estrategia de Radical Lean, como internamente lo hemos bautizado, se apalanca en 2 pilares que entendemos claves para dar un salto sustancial en la Mejora Operativa:

LOS 2 PILARES CLAVES EN LA ESTRATEGIA DE RADICAL LEAN PARA LA MEJORA OPERATIVA

- **Lean Leadership**
  Liderazgo inspirador para nuestros Líderes y Sponsors
- **Daily Lean**
  Dinámicas Kaizen de Mejora Continua para los equipos que están al frente de la operación

Todo ello, prosiguiendo con dinámicas de trabajo en Equipo y Mejora de Procesos (Vía Kaizen/ VSM / SMED).

ASENTA, UNA CONSULTORA DE MÉTODO EN **SSGG REPSOL**

Asenta no solo se limita a facilitar o acompañar en el despliegue de las dinámicas, sino que ayuda a conocerlas y enseña a usarlas para que todos y cada uno de los equipos sean autónomos en su seguimiento y futuros despliegues. Esta característica hace de Asenta una auténtica consultora de Método que permite obtener, por un lado, resultados medibles y, por otro, la consolidación de la Mejora Continua y un cambio de cultura.

¿Cuáles son los resultados conseguidos?
En el corto/medio plazo y gracias a las dinámicas de Lean Diario hemos conseguido resultados visibles en relativamente poco tiempo: reducción de los tiempos de cierre, disminución drástica en el número de incidencias diarias, merma considerable de los tiempos de espera en los backlog, etc.

Sin embargo, no solo los equipos han experimentado mejoras cuantitativas en sus indicadores CQD, sino que estos también han percibido el progreso intrínseco en la calidad del servicio que presentan y en la optimización en resolución de sus tareas diarias. Es precisamente este avance el que ha conseguido que sean los mismos grupos que lo han experimentado los que prescriban la dinámica y esta se viralice a otros grupos operativos.

"Aunque en Repsol conocíamos y utilizábamos herramientas "tradicionales Lean", fue precisamente Asenta quien con su método de implementación del Lean Diario nos ha llevado a conseguir resultados remarcables

¿Cuál ha sido la colaboración de Asenta?
En Repsol, como ya he comentado anteriormente, conocíamos y utilizábamos las herramientas "tradicionales Lean" tales como Kaizen, VSM, Brown Paper, 5S, etc., pero fue precisamente Asenta quien con su método de implementación del Lean Diario nos ha llevado a conseguir resultados remarcables.

Otra característica que valoro mucho de Asenta es que es una consultora de Método; es decir, no solo se limita a facilitar o acompañarte en el despliegue de las dinámicas, sino que te ayuda a conocerlas y te enseña a usarlas para que todos y cada uno de los equipos sean autónomos en su seguimiento y futuros despliegues.

LOS RESULTADOS A CORTO/MEDIO PLAZO

- **Reducción de los tiempos de cierre**
- **Disminución drástica en el número de incidencias diarias**
- **Reducción de los tiempos de espera en los backlog**
- **Mejoras cuantitativas en los indicadores CQD de los equipos**
- **Progreso en la calidad del servicio**
- **Optimización en la resolución de las tareas diarias de los equipos**

¿Cuál ha sido el papel de la Dirección?
Imprescindible. Sin su fuerte esponsorizaje no hubiese sido posible no solo todo este despliegue, sino la consolidación de la Mejora Continua en IT y SSGG. No olvidemos que no se trata de aplicar simples herramientas, sino de un cambio de cultura que tiene que venir impulsado desde arriba y liderado desde el ejemplo. ■

#10ERRORES

10 ERRORES FRECUENTES EN LA IMPLANTACIÓN DE LEAN SERVICE

1. CONFUNDIR LEAN SERVICE CON 5S EN OFICINAS

Lean Service es una estrategia para mejorar la competitividad de las empresas del sector servicios, sector muy diverso caracterizado por englobar actividades relacionadas con la prestación de una actividad que generalmente no da lugar a una propiedad material (una reparación, un alojamiento, una factura, etc.).

La gestión Lean en los procesos de servicios -Lean Service- persigue, en un proceso de mejora continua, aportar valor a los clientes con procesos y actividades eficientes y la participación activa de las personas del proceso.

Las 5S son unos principios de actuación sistemáticos para mantener y mejorar la organización, orden y limpieza de los puestos de trabajo. Como tal constituyen una disciplina básica previa, para asegurar el arraigo de otras iniciativas de mejora.

2. CENTRARSE EN LAS ACTIVIDADES Y NO EN LOS PROCESOS

Los procesos son la parte generado del valor que se entrega a los clientes mientras que las actividades son las intervenciones de las personas en estos procesos. Al eliminar, simplificar, combinar o cambiar la secuencia de los procesos, se vuelven innecesarias muchas actividades. Por eso decimos que primero hay que mejorar los procesos y después las actividades.

3. NO TENER CLARO EL CONCEPTO "APORTACIÓN DE VALOR" Y SU CONTRARIO "DESPERDICIO"

El valor de un servicio se expresa términos generales como satisfacer las necesidades del cliente en el plazo convenido y al precio acordado. Más específicamente, el valor lo define el cliente final y comprende aspectos cuantitativos y cualitativos. El valor proporcionado es de interés únicamente si es conocido, reconocido y apreciado por el cliente.

"Desperdicio" es un concepto que Lean incorpora en el término (Lean= ajustado, lo estrictamente necesario), cuyo significado es precisamente contrario al "valor, todo aquello que distinto a lo que el cliente necesita y está dispuesto a pagar.

4. ENTENDER/CREER QUE LEAN SERVICE SOLAMENTE SE CONSIGUE IMPLANTANDO TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Las tecnologías de la información contribuyen enormemente a la mejora, facilitan incorporar la "voz del cliente", aceleran y la secuencia de ejecución de los proceso y realizan muchas actividades que tendrían que hacer las personas.

No obstante, Lean Service como estrategia va mucho más allá que aplicar tecnologías de la información (IT), de hecho solemos recordar que con IT muchas veces lo único que aporta es "mecanizar el desperdicio" en lugar de eliminarlo o reducirlo.

>

> 5. SÍNDROME DE "MI CASO ES DIFERENTE" Y NO INTENTAR APLICAR O NO QUERER APLICAR METODOLOGÍAS/HERRAMIENTAS DE LEAN MANUFACTURING

Lean Service es una derivación de Lean Manufacturing, donde también existe el síndrome "mi caso es diferente" como barrera mental de la mejora y el cambio.

La naturaleza de los procesos del sector servicios impide muchas veces "que el proceso transformador sea visible", al quedar oculto es menos evidente, menos claro, lo que dificulta uno de los pilares Lean que es identificar y eliminar el "desperdicio". Que sea mas complicado no impide que no se pueda hacer, siempre que haya un proceso se puede aplicar Lean.

6. INSUFICIENTE APUESTA POR LAS PERSONAS Y SUS APORTACIONES

Las personas son el principal agente que entra en contacto con el producto o servicio que se entrega al cliente, e intervienen directamente en los procesos que "producen" el servicio, su saber hacer y sus aportaciones son factores decisivos y diferenciadores de las empresas altamente competitivas.

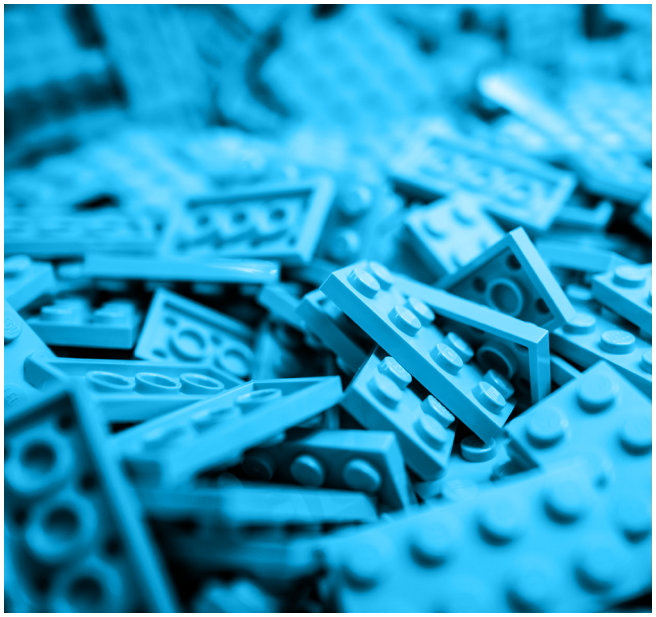
7. FALTA DE LIDERAZGO EN LA TRANSFORMACIÓN

Lean Service es una estrategia, que se adopta, su implantación requiere tiempo y esfuerzo, por lo que solamente con la profunda convicción de los máximos responsables, convirtiéndose en agentes del cambio, se conseguirá una profunda transformación de la forma de gestionar la empresa de servicios.

8. ESFUERZO FORMATIVO INSUFICIENTE O INCORRECTO

Lean Service, Lean en general requiere un giro completo de las actitudes de todas las personas que integran la empresa. Esto es fundamental a la hora de abordar una verdadera transformación. No obstante, Lean también requiere manejar un cierto número de herramientas, cuyas destrezas se adquieren con una formación adecuada y su puesta en práctica.

"Como la formación es cara, inténtalo con ignorancia que es mucho mas barata" es un lema que utilizamos en ASENTA con este propósito.



9. ENFOQUE A CORTO PLAZO/ BÚSQUEDA DE SOLUCIONES RÁPIDAS O SACAR CONCLUSIONES ERRÓNEAS

La búsqueda de resultados a corto, induce a la puesta en práctica de iniciativas superficiales, cosméticas, sin conseguir arraigar y por tanto perdurar. Nosotros utilizamos como símil diciendo que una transformación Lean es "agricultura" e invitamos a reflexionar y tener en cuenta el significado y etapas del ciclo agrícola completo.

10. NO UTILIZACIÓN DE METODOLOGÍAS ROBUSTAS Y PRÁCTICA DEL "ZAPPING EMPRESARIAL"

Muchas veces la transformación Lean no tiene éxito porque no se ha sabido elegir por distintos motivos, las metodologías y herramientas adecuadas, o siéndolo no están probadas, carecen de la necesaria eficacia para conseguir lo que se pretende.

En otras ocasiones, nos dejamos arrastrar por lo nuevo, por la moda, careciendo de la constancia de propósito y de la perseverancia necesaria para conseguir una transformación profunda y duradera. ■

LEAN SERVICE

CÓMO DEFINIR UNA ESTRATEGIA PARA LA EXCELENCIA EN SERVICIOS

apd asenta Management Consultants

www.apd.es