

LEAN ENTERPRISE – LEAN MANAGEMENT

**Gonzalo Torrejón C.*

Los conceptos “Lean Enterprise” o “Lean Management”, hoy conocidos también como “Pensamiento Lean” (Lean Thinking), derivan de los conceptos puros de su versión original llamada Lean Manufacturing, que es un conjunto de conceptos y actividades de mejora continuada aplicadas y difundidas por Toyota Motor Company bajo el nombre de “Sistema de Producción Toyota” (TPS o Toyota Production System) en la década de los años 60 en Japón. A veces este sistema es conocido en forma genérica como “Just in Time” (justo a tiempo).

Lean manufacturing (Manufactura Esbelta o magra-sin grasa), entonces, es una filosofía de gestión de calidad de procesos enfocada a la reducción de los 7 tipos de "desperdicios", conocidos también como MUDA, por su nombre en idioma nipón. Estos desperdicios indeseados son: inventario, movimientos, sobreproducción, tiempo de espera, reprocesos y defectos en productos manufacturados. Por consecuencia, eliminando o minimizando el despilfarro, entonces el tiempo de producción y el costo se reducen, mejorando la calidad del proceso.

Las herramientas Lean son de diversa complejidad y alcance, derivando de algunos de los siguientes conceptos y métodos:

- Producción Tirada por el Cliente (Pull System)
- Concepto Kanban
- Métodos SMED
- Total Production Maintenance (TPM)
- Equipos de trabajo KAIZEN
- Sistemas a prueba de errores o Poka Yoke
- Conceptos de Tiempo de Ciclo (CTE), Lead Time y Takt Time
- Value Stream Mapping (VSM)
- 5S y 5S+1
- Jidoka
- Heijunka (Producción Nivelada)
- Jidoka (Verificación de calidad integrada al proceso)

Los principios clave del Lean Manufacturing son:

- Calidad perfecta a la primera - búsqueda de cero defectos, detección y solución de los problemas en su origen, creando métricas significativas.
- Minimización del despilfarro - eliminación de todas las actividades que no son de valor añadido, optimizando el uso de los recursos (capital, gente y espacio).
- Mejora continua – reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la productividad.



- Procesos "pull": los productos son tirados (en el sentido de solicitados) por el cliente final, no empujados por el final de la producción
- Flexibilidad – producir rápidamente diferentes tipos de productos y sus combinaciones, sin restar eficiencia debido a volúmenes menores de producción
- Mejorar eficiencia de los equipos de trabajo manteniendo una relación mutuamente beneficiosa y de largo plazo con los proveedores, tomando acuerdos para compartir el riesgo, los costos y la información

Podemos resumir Lean en la siguiente frase: “hacer todo lo relativo a obtener las cosas correctas, en el lugar correcto, en el momento correcto, en la cantidad correcta, minimizando el despilfarro, siendo flexible y estando abierto al cambio”.

Estos conceptos y métodos fueron rápidamente adoptados por otros fabricantes orientales, transmitiéndose después de más de una década al mundo occidental, principalmente en los Estados Unidos de N.A. y luego a Europa y los países más industrializados de América, donde se le ha conocido, en muchas oportunidades, por la práctica individual de algunos métodos que conforman el maletín de métodos y herramientas descrito anteriormente.

Como todo evoluciona, la metodología Lean también lo hizo y la aplicación de estos conceptos y herramientas para lograr “esbeltez” fueron introduciéndose cada vez más a fondo en la empresa llegando a los procesos estratégicos y de negocio manejados por la dirección o alta gerencia, logrando constituirse algunas veces como filosofía de la empresa, con nombres como Lean Management, Lean Enterprise o Lean Thinking.

Debido a los importantes logros en términos de mejora en eficiencia, rapidez y costos, no sólo en fabricación o producción, sino como también en procesos administrativos y de ventas, la introducción de la metodología Lean en empresas de servicios ha sido tremendamente exitosa, contándose innumerables casos con notables resultados, entre ellos: empresas financieras, bancos, empresas de seguros y cobranzas, servicios de encomienda, transporte, hospitales, municipalidades, colegios, etc.

***Del Autor:** *Ingeniero Naval Mecánico (APN-Chile), Master Black Belt en Lean Six Sigma, Master en Ciencias en Gestión de Calidad y Procesos (U. de Minnesota), USA, Auditor de Calidad ISO, Experto en Metodología Lean con más de 120 proyectos Lean y Seis Sigma ejecutados, Consultor de empresas en temas de Gestión de Calidad y Procesos, Seis Sigma y cambio organizacional hacia el alto desempeño, relator, tutor y coacher para la implementación de estrategias de mejora de alto impacto financiero, Profesor de Post-grado Universidad de Chile.*