

- Estrategia Lean Explicada.
- Ladrones del negocio: Demoras, Defectos, Desviaciones.
- Los 5 Principios de Lean.



## La Estrategia Lean Explicada

Las fuerzas macroeconómicas actuales pueden seguir obligando a las empresas a presionar para reducir costos, mejorar la calidad de los productos y servicios, encontrar nuevas oportunidades de crecimiento y aumentar drásticamente su productividad.

En demasiadas situaciones, las mejoras son decepcionantes, con recursos desperdiciados y empleados frustrados. John Kotter, en su libro "Leading Change" expone los errores más comunes en las organizaciones transformadoras y por qué fracasan:

1. Permitir demasiada complacencia
2. No lograr crear una coalición rectora suficientemente poderosa.
3. Subestimar el poder de la visión empresarial.
4. Pobre en comunicar la visión.
5. Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión.
6. No lograr ganancias a corto plazo.
7. Declarar la victoria demasiado pronto.
8. Olvidar anclar firmemente los cambios en la cultura corporativa.

Las consecuencias de estos ocho errores comunes son que una transformación Lean o cualquier estrategia de negocio no se implementará bien, las implementaciones Lean llevarán demasiado tiempo, costarán más de lo esperado y los programas de calidad no entregarán los resultados esperados.

Según la experiencia de Kotter, el siguiente proceso de ocho etapas resume los pasos necesarios para producir un cambio exitoso en una organización. Los primeros cuatro pasos se centran en descongelar el status quo y no deben omitirse ni seguirse en secuencia. Las etapas cinco a siete introducen las nuevas prácticas. Aquí es donde entra en juego el Kaizen y la mejora continua.

Es fundamental impartir una formación sólida a todos los niveles, no sólo a mandos intermedios, supervisores u operarios de línea. Los directores e incluso el director general deberían implicarse y participar. Además, en estas etapas comienza la búsqueda de los "frutos al alcance de la mano" y los "experimentos" para

fomentar ideas, actividades y acciones "prácticas". La última etapa fundamenta los cambios en la cultura corporativa y ayuda a que se mantengan.

1	Establecer sentido de urgencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar el mercado y las realidades competitivas.</li> <li>• Discutir crisis, oportunidades.</li> </ul>
2	Crear una coalición rectora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar un grupo con poder para liderar el cambio</li> <li>• Debe trabajar como un equipo sólido.</li> </ul>
3	Desarrollar visión y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar o crear una visión Lean</li> <li>• Desarrollar las estrategias</li> </ul>
4	Comunicar la Visión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilice todos los vehículos para comunicarse.</li> <li>• Utilice el equipo como modelo a seguir, genere curiosidad.</li> </ul>
5	Empoderar la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar obstáculos, cambiar sistemas</li> <li>• Fomentar ideas, actividades y acciones.</li> </ul>
6	Generar ganancias rápidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaizen, "miniproyectos", experimentos, siempre primero los "frutos a la mano"</li> <li>• Reconocer y recompensar a los equipos</li> </ul>
7	Consolidar las ganancias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilice siempre la fase de Control</li> <li>• Involucrar a los curiosos. Crear agentes de cambio</li> </ul>
8	Anclar el cambio en la cultura empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar el nivel de liderazgo. Siga los KPI.</li> <li>• Articular la conexión "antes versus ahora"</li> </ul>

### Etapas para construir una transformación Lean sólida.

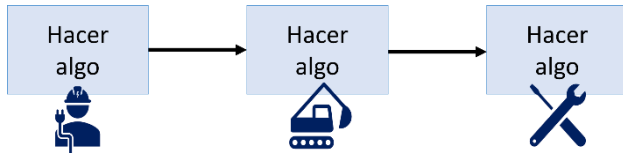
## Defectos, Demoras y Desviaciones

Las empresas deben aprender a eliminar los ladrones de la productividad y la rentabilidad: defectos, demoras y desviaciones, y buscar procesos que puedan ser medibles, repetibles y predecibles.

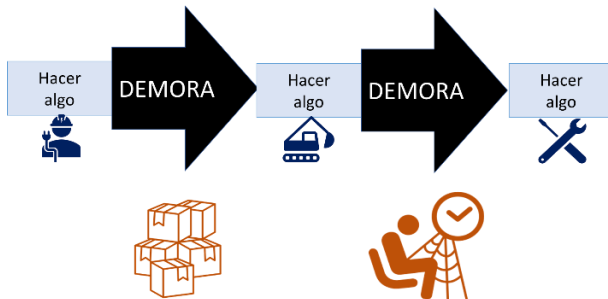


Cuando eliminamos las demoras, creamos un producto o servicio ahora. Cuando eliminamos defectos y desviaciones, los productos y servicios se vuelven perfectos y se reducen los costos para que los productos y servicios sean más asequibles, a veces incluso gratuitos.

Las empresas deben dejar de gestionar actividades (número de acciones realizadas) y empezar a gestionar resultados. Cuando miramos el flujo de un proceso, vemos un diagrama de flujo similar a este:



Cuando miramos más de cerca, hay retrasos, montones de productos, trabajo en proceso, inventarios, personas deambulando entre procesos:



Para maximizar los retornos y minimizar los costos, debemos apuntar a las pocas áreas cruciales que están provocando la mayoría de los defectos, demoras y desviaciones que conducen a la pérdida de ganancias y productividad.

En Lean, la mejora continua es como una religión. Aunque parezca algo sencillo de lograr, los líderes y equipos que no están familiarizados y son débiles con las técnicas de mejora de procesos están teniendo dificultades para sostenerlo.

Para implementar esta mentalidad, debemos comprender claramente cuáles son exactamente los principios Lean, qué métodos debemos seguir y verificar algunas de las mejores prácticas.

En la metodología Lean, la mejora continua busca mejorar todos los procesos de una empresa centrándose en mejorar las actividades que generan el mayor valor para el cliente y al mismo tiempo eliminar tantas actividades inútiles como sea posible.

Hay tres definiciones de desperdicio en Lean:

- Muda** – Los 8 Desperdicios
- Mura** – El desperdicio del desnivel (o desbalance)
- Muri** – El desperdicio de la sobrecarga

## Los 5 Principios de Lean

Toyota propuso inicialmente los principios de fabricación lean (también conocidos como ciclo lean) para mejorar la productividad general de la manufactura y al mismo tiempo reducir los costos. La estrategia se basa en 5 principios clave:

- **Identificar valor:** Definir cuál es el valor para el cliente final.
- **Mapear el flujo de valor:** Identificar todos los pasos del proceso y eliminar aquellos que no crean valor.
- **Crear flujo:** Hacer que los pasos de valor ocurran en una secuencia estricta para proporcionar tanto valor al cliente lo más rápido posible.
- **Establecer "Pull":** Hacer que los clientes exijan o busquen el producto en lugar de que nosotros tengamos que presionarlos.
- **Buscar el desempeño:** Esforzarse por alcanzar la perfección mediante el uso de la mejora continua, la eliminación de desperdicios, la creación de procesos confiables y el seguimiento de los principios.

PRINCIPIO 1	PRINCIPIO 2	PRINCIPIO 3	PRINCIPIO 4	PRINCIPIO 5
<b>Identificar Valor</b>	<b>Mapear Flujo de Valor</b>	<b>Creación de Flujo</b>	<b>Establecer Pull</b>	<b>Buscar Desempeño</b>
Desde la perspectiva del cliente	Mapear los pasos del proceso	Crear flujo continuo	La cantidad correcta en el tiempo correcto	Eliminar todo el desperdicio de la cadena de valor

## Que Sigue?

Con más de 50 años de experiencia acumulada, el equipo PSG viene del campo de batalla y ha experimentado de primera mano los desafíos de la industria manufacturera y de servicios. No somos una empresa de consultoría convencional que contrata graduados universitarios sin experiencia y depende de mentores a precios elevados. Somos consultores en el campo de batalla, prácticos e implementadores de soluciones sólidas para la competitividad empresarial.

## Vamos a trabajar juntos

Traiga a PathStone Group para respaldar su viaje hacia la excelencia empresarial en su organización

Contáctenos

"Somos lo que hacemos repetidamente. La excelencia es entonces, no es un acto sino un hábito."

Aristóteles

