

Lean management en los procesos de servicios

Lluís Cuatrecasas

Presidente del Instituto Lean

En varias ocasiones me han cuestionado la conveniencia de aplicar *lean* en los procesos de servicios, alegando que la implementación del flujo *pull* con productos que avanzan entre células flexibles y supermercados, es algo perfectamente aplicable al mundo industrial, pero dista mucho de serlo en los servicios. Y yo siempre digo (lo he hecho ya en artículos publicados en esta web) que el *objetivo básico del modelo de gestión lean es la persecución implacable de los desperdicios, junto a la necesaria flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda*. En efecto, un modelo de gestión que logre erradicar las actividades que no comunican valor al producto o servicio producido y, además, tenga una estructura suficientemente flexible para adaptarse a la demanda real, sin duda que podrá ser altamente competitivo y, hoy por hoy, esto solo se consigue mediante el modelo de gestión *lean*.

Llegados a este punto me gustaría preguntar: ¿su empresa de servicios opera por medio de procesos cuyas actividades siempre comunican valor al producto o persona objetos del servicio? No, ¿verdad? Existen, en sus procesos, actividades calificables como desperdicios, quizás más de las que desearía... Y, en cuanto a la flexibilidad para ajustarse, en todo momento, a la demanda, la cosa podría mejorar ¿verdad?

Pues si es así, el *lean management* tiene mucho que decir y hacer en su empresa de servicios. Y piense que una empresa de servicios suele estar más cerca del cliente final que las empresas industriales (por ejemplo, el concesionario de automóviles trata mucho más directamente con el comprador, que el fabricante), con lo que el objetivo, genuinamente *lean*, de generar valor para el cliente, es especialmente importante en las empresas de servicios.

Por otra parte –prescindiendo, de momento, de si la actividad es industrial o de servicios– la gestión *lean* pretende llevar a cabo una **operativa en flujo**, precisamente para eliminar las actividades que no comunican valor, los desperdicios. Para ello, será preciso, además, dotar a dicho flujo, de las características relevantes de una implantación *lean*: flujo tirado (*pull*) en lugar de empujado (*push*), con el “producto” (materiales, personas, información,...) avanzando unidad a unidad, con una distribución de cargas balanceada a lo largo de la implantación y, la existencia de *buffers* (de tipo supermercado o FIFO) allí donde sean requeridos para apoyar la regularidad del flujo, nivelado de la producción, etc.

Todo ello puede y debe realizarse también en cualquier proceso de servicios, adaptando la operativa a las características de los mismos, sobre todo en lo concerniente a la existencia de implantación física (hospitales, centros comerciales,

etc.) o no (servicios de reparaciones, servicios a domicilio, etc.) y, también, en lo tocante al objeto del proceso servicio: personas (chequeo médico, sastrería, etc.) o materiales (elaborar platos en un restaurante, elaborar un informe, etc.).

Así pues, cualesquiera que sean estas características, ha de ser posible operar en flujo *pull*, el cual a veces será de tipo físico (donde haya una implantación física), pero de no ser así, deberá existir un flujo virtual; lo que importa es ajustarse al **concepto de flujo**, es decir que el producto (material o personal) **fluya** de una actividad a la siguiente sin problemas, sin hacer colas ni sufrir esperas de ningún tipo, sin estar, en definitiva, sometido a ninguna actividad que constituya un desperdicio. Veámoslo con ejemplos de cada situación:

- El producto, sea material o se trate de personas, deben avanzar unidad a unidad, sin detenerse, hacia el objetivo del proceso, eludiendo todo tipo de actividad que no colabore a que sea así:
 - *Con implantación física*, podría ser el caso de un chequeo médico compuesto de varias pruebas sucesivas (análisis de sangre, radiografía, etc.), proceso por el que tiene que pasar un grupo de personas: lo ideal es que lo hagan una a una, sin necesidad de colas o esperas ni en las pruebas, ni entre ellas.
 - *Sin implantación física*, podría ser el caso de un proceso de tramitación de una documentación, el cual igualmente debería realizarse de forma ininterrumpida, “fluyendo” la documentación de una actividad a la siguiente, sin esperas ni otros desperdicios (por ejemplo, que en un momento dado, hubiera que esperar a que llegara una autorización).
- El objetivo del proceso debe ser lo que el cliente valore y en el momento que lo precise, lo que no deja dudas acerca de que deba operarse en modo *pull*, atendiendo a la demanda real:
 - *Con implantación física*, podría ser el caso de un gimnasio o fitness, en el que cada persona “fluyera” por un circuito dado y personalizado, organizado de forma que el cliente siempre tuviera la actividad del circuito que correspondiera, lista para su utilización, en el momento preciso.
 - *Sin implantación física*, podría ser el caso de un taller de reparación de automóviles que, cada vez que un cliente acudiera con su automóvil para efectuar una reparación, tuviera dispuestos los elementos técnicos y personales necesarios para atenderle sin demora, fuera cual fuera la reparación, actuando sin incurrir en ningún tipo de desperdicio.
- Si esta operativa exige ciertos puntos con pequeños *buffers*, podemos incluirlos, como lo hace la actividad industrial con gestión *lean*. Los ejemplos que hemos dado para la implantación en flujo, sea real o virtual, nos servirán:

- *Con implantación física:* de haber dificultades para mantener sin interrupciones, en algún punto, el flujo de pacientes del proceso de chequeo médico, podríamos disponer de un *buffer* (cuanto más pequeño, mejor) en forma de sala de espera, utilizada como supermercado (llamando a cada persona cuando pudiera efectuarse la prueba a la que deba someterse) o como FIFO (caso de que estas pruebas fueran las mismas para todas las personas, por lo que serían llamadas en el mismo orden en que fueran llegando).
- *Sin implantación física:* el proceso que debe seguir una documentación, puede sufrir una interrupción inevitable por la espera de una autorización; en este caso, mejor constituir un *buffer* con varios documentaciones ya autorizadas, para que el proceso pueda seguir sin esperas. Ello no debe impedir que se gestione la autorización de forma que el tiempo de espera que exija se reduzca al mínimo, lo que siempre supondrá eliminar desperdicios.
- Los puestos de trabajo del proceso de servicios, deben hallarse asimismo balanceados. En caso contrario, se generarán esperas y otros tipos de desperdicio. Pero, además, el balanceado debe realizarse con un tiempo de ciclo por unidad de producto, tan ajustado al *takt time* como sea posible; en caso contrario no estaríamos cumpliendo con la segunda de las grandes condiciones exigidas por el *lean management*: la flexibilidad. Veámoslo con ejemplos:
 - *Con implantación física:* los cocineros y camareros de un restaurante tienen que tener equilibradas sus cargas, para que se sirva al cliente con rapidez y eficiencia, lo que supone que las distintas tareas (tomar nota de las peticiones, enviar los pedidos a la cocina, las tareas propias de la cocina y llevar los platos a las mesas de los clientes), deben tener a su disposición la cantidad de personal que exija la carga de trabajo de cada tarea, en relación a la capacidad de la persona para realizarla, siendo, además, la carga, la que responda al *takt time*.
 - *Sin implantación física:* lo mismo podemos decir, en relación con cualquiera de los otros ejemplos ya expuestos: por ejemplo, la cantidad de mecánicos, probadores y administrativos del taller de reparaciones, debe obedecer a la relación entre su carga, ajustada al *takt time* y la capacidad del trabajador.
- Y, por encima de todo, el aspecto clave de toda la operativa *lean*, es lograr que el flujo discurra de forma regular e ininterrumpida y, por tanto, que el producto, sean materiales, personas, información, o lo que sea, avance de

forma estable (al ritmo del *takt time*). Ello supone que todo debe funcionar correctamente, sin sorpresas en forma de problemas de calidad, de equipos técnicos que no funcionan justo cuando se les necesita, de aprovisionamientos que no llegan, etc. Si ello se consigue, se habrá facilitado enormemente cualquier otro aspecto que comporte una implantación *lean* y, sobre todo, la eliminación de desperdicios. También aquí podemos poner ejemplos que nos lo aclaren, pero baste cualquiera de los ya dados, simplemente añadiendo ahora a lo ya expuesto en cada uno, que todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento –calidad, disponibilidad, aprovisionamientos, capacitación del personal, etc.– operen correctamente, al nivel exigido y siempre se les necesite.

Todo ello supondrá, en fin, un planteo correcto de la gestión de procesos de servicios de acuerdo con el *lean management*, con los mismos buenos resultados que en cualquier otro tipo de actividad, en la medida que se lleve a cabo correctamente, es decir: eludiendo los desperdicios y dotando al sistema de la flexibilidad necesaria.

Terminaré con algunos ejemplos de los siete tipos de desperdicio, para actividades de tipo servicio:

- *Sobreproducción:*
 - Revistas, catálogos, libros, etc. que nadie llega a leer
 - Proyectos o informes realizados que no se llegan a ejecutar
- *Sobreprocesamiento:*
 - Proceso administrativo innecesariamente complejo/farragoso
 - Prestación inadecuada y costosa de un servicio por falta de medios
- *Inventarios:*
 - Estancias innecesarias de pacientes en un hospital
 - Almacén con materiales de construcción para varios años
- *Transportes del elemento procesado:*
 - Autobuses en itinerarios/horarios en que no hay pasaje
 - Procesos con varios desplazamientos innecesarios entre departamentos
- *Movimientos de personal que opera:*

- Empleados con largos desplazamientos, cada día, por falta de organización
- Viajes profesionales con poco o ningún rendimiento efectivo
- *Tiempos de espera:*
 - Colas o esperas para recibir la atención de un empleado disponible
 - Camarero de un restaurante en espera de poder atender clientes
- *Reprocesado:*
 - Contrato cuya elaboración exige continuas rectificaciones
 - Tratamiento erróneo a un paciente de un hospital