



IMPLEMENTACIÓN DE LEAN LOGISTICS GARANTIZA BUENOS RESULTADOS

El director de la Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información y de la Maestría en Project Management de ESAN explica el enfoque Lean y demuestra, con casos concretos, los grandes beneficios que genera en las empresas.



DONDE LOS NEGOCIOS QUE MUEVEN AL PERÚ SE ENCUENTRAN



Eddy Morris Abarca, Ph.D.(c) – Director de la Maestría en Project Management.

Muchas empresas aseguran estar implementado Lean Logistics en sus cadenas de suministro cuando en realidad están lejos de llevar adelante la revolución que implica adoptar este concepto cada vez más difundido.

Lean Logistics engloba una cultura organizacional holística que tiene como gran finalidad: “limpiar” las demoras, actividades sin valor agregado, y procedimientos innecesarios de los procesos de una empresa para agregarles valor y orientarlos al cliente.

“Bajo la visión Lean, más que ver áreas organizacionales hay que considerar procesos y tomar en cuenta que las cadenas de suministro están en transformación”.



Hace cinco años el concepto Lean aterrizó a la universidad ESAN y actualmente forma parte de la cultura que imparte a los alumnos de las distintas maestrías, diplomados y programas que ofrece.

Eddy Morris Abarca es el director de la Maestría en dirección de TI y en Project Management de ESAN y es uno de los mayores expertos del país en el concepto Lean y su aplicación práctica. Una de sus mejores cartas de presentación fue la asesoría que brindó a la exitosa transformación de la empresa de electrodomésticos Coldex hoy Bosch Siemens, que pasó de tener un esquema vertical a uno basado en el Lean Supply Chain Management -otra variante del concepto-, con lo que logró reducir en un 40% sus costos de producción.

LOGÍSTICA 360 conversó con Morris para conocer al detalle los alcances y aplicaciones del Lean Logistics en las empresas peruanas y para saber cuánto puede crecer la adopción de este concepto en el país.

¿Qué importancia tiene la aplicación del Lean Logistics?

Todo lo que se refiere a cadena de suministros (en inglés Supply Chain Management) ha evolucionado. Cuando hablamos de ese concepto nos referimos a un "macroproceso" que tiene debajo seis a siete procesos como la programación de la demanda, el abastecimiento, la manufactura, la distribución y otros. Todos ellos nos conectan con el proveedor de nuestro proveedor y con el cliente de nuestro cliente. Pero cuando hablamos de logística el enfoque puede ser vertical, son las áreas de compras, almacenes, distribución, etc.

Tomando en cuenta esto ¿dónde se ubica la gestión de la compra y dónde la logística? Hoy se debe pensar en estos aspectos como un proceso logístico transversal porque, por ejemplo, una compra involucra también al área financiera al ser quien paga al proveedor. Por eso, bajo la visión Lean, más que ver áreas organizacionales hay que considerar procesos y tomar en cuenta que las cadenas de suministro están en transformación.

¿En qué consiste esa transformación?

Bajo este enfoque la logística, producción y procesos del área comercial se integran en una cadena de suministro, es un esquema que deben tener muchas empresas pero aún no lo saben.

“Lo más importante es generar un cambio en la cultura de la empresa para generar un trabajo participativo de todas las áreas y así tener un mayor control, incluso de aquellos eslabones tercerizados”.

El primer enfoque de este esquema es orientarse a procesos; el segundo implica que la cadena de suministro sea un aspecto estratégico porque es un cambio de modelo de negocio de la empresa con un enfoque más horizontal que parte con la decisión estratégica de la alta dirección.

Todo esto implica trabajar en una optimización que elimine esperas innecesarias, como ocurre con un documento que demora 48 horas en ser aprobado cuando ese proceso debería tomar no más de una hora, controles redundantes y cualquier otro desperdicio de tiempo que no agregue valor al megaproceso logístico. Lo más importante es generar un cambio en la cultura de la empresa para generar un trabajo participativo de todas las áreas y así tener un mayor control, incluso de aquellos eslabones tercerizados.

¿Qué tan fuerte es la relación del Lean Logistics con las tecnologías de la información?

No se puede pensar en una cadena de suministro moderna sin el factor tecnología. Hay que brindar respuestas rápidas y enlazar varios procesos, como la programación de la demanda. ¿Qué ocurre si la demanda es de 100? Le pido a producción un lote de 100, logística se abastece para atender esa cantidad, al igual que el área comercial y los proveedores me traen insumos para producir ese lote ¿Qué

pasa si la demanda cambia de 100 a 50 y no reacciona rápido? Toda la cadena se perjudica. Ante estas eventualidades todo debe estar interconectado con redes de comunicación, software y códigos de barra o RFID para poder optimizar los procesos ante súbitos cambios.

¿Cuál ha sido la penetración del Lean Logistics en el Perú?

Lean Logistics y Lean Supply Chain Management son dos ámbitos del enfoque Lean que fue creado por Toyota para quitar todo aquello que no dé valor agregado a la logística, la manufactura, al Supply Chain Management (SCM) o al gerenciamiento, por eso hoy se habla también del Lean Management.

Como universidad tenemos el Lean Manufacturing, orientada a este enfoque de eliminar "desperdicios" en la producción; el Lean Logistics que es su aplicación en el trabajo logístico; el Lean Supply Chain Management, el Lean Project Management y el Lean Six Sigma.

¿Cuándo incorporaron el concepto Lean?

Cada uno de los distintos enfoques del Lean han sido incorporados entre tres a cinco años atrás, pero fue un proceso paulatino y actualmente para nuestros alumnos es sencillo reconocer que se trata de un enfoque válido.

¿Es el enfoque Lean un trabajo permanente?

Claro, por más que optimices los procesos ó la cadena, con el tiempo siempre aparecen controles innecesarios y aprobaciones de más, entonces siempre se debe trabajar pensando en hacerla más óptima y esto implica que todas las actividades agreguen valor y sean apreciadas por el cliente.

En el Perú las empresas aún tienen un enfoque con el área comercial, la producción y las finanzas como islas cuando deberían ir a un esquema de cadena de suministro como lo hizo Coldex, Alicorp, Billabong, entre otras. (empresa de electrodomésticos).

¿Cómo fue el caso de Coldex?

Era una empresa vertical que se transformó a una con un enfoque en la cadena de suministro y logró reducir sus costos en casi un 40%. Comenzaron con



el mejoramiento continuo de todos los procesos y luego tuvieron una reingeniería al ser comprados por la alemana Bosch cuya dirección recomendó pasar a SCM. En la primera etapa se realizó un mejoramiento continuo que optimizó la cadena y sus indicadores, como costos de transacción, calidad y tiempo. Y en la segunda fue una reingeniería de procesos.

Otro caso interesante es Alicorp que cuenta con un Vicepresidente de Cadena de Suministros cuya misión es gestionar y optimizar la cadena. Lo interesante ha sido la transformación de su modelo de negocio que contó con el compromiso de su alta dirección y de su Gerencia general para liderar el proceso.

¿Qué diferencias hay entre una empresa que aplica Lean Logistics y Lean SCM?

Ir a Lean Logistics es principalmente asumir un enfoque estratégico pero el Lean Supply Chain Management es implementar un modelo de negocio donde la empresa es más horizontal, es una decisión estratégica que te permite mejorar de forma permanente.

¿Están interesadas las empresas peruanas en implementar el enfoque Lean?

Cada vez más empresas medianas y grandes están yendo hacia la cadena de suministro y a procesos basados en el concepto Lean. Hay una demanda muy fuerte en el ámbito empresarial y nosotros como academia buscamos enseñar los conceptos y la metodología con nuestros programas pero también mediante consultorías, como fue la que se hizo en varias empresas. En ESAN combinamos lo académico con lo práctico.


¿Cuánto tiempo puede tomar implementar el Lean?

Son varios meses de trabajo, pero el resultado es impactante. Definitivamente, las empresas que han ido a Lean SCM y en sí a cualquier enfoque Lean han visto beneficios.

Muchas empresas piensan que van a seguir creciendo con un esquema vertical pero si se hace un análisis te das cuenta que por no ir a la cadena de suministro están perdiendo dinero y muchos otros beneficios.

¿Qué oferta académica tiene ESAN para los interesados en conocer cómo se debe implementar el concepto Lean?

Tenemos la Maestría en SCM; un diplomado en Lean Supply Chain & Logistics Management que goza de

mucha acogida; programas avanzados en operaciones y logística donde se aborda el Lean, un programa de Lean Manufacturing, cursos de Lean Logistics, Lean Project Management. En suma, el enfoque está enraizado en ESAN. 

“En el Perú las empresas aún tienen un enfoque con el área comercial, la producción y las finanzas como islas cuando deberían ir a un esquema de cadena de suministro”.
