



Por Clotilde HANNETEL,
Fundadora y Directora de ACHAZ
www.achazconsulting.com

• TRABAJAR CON EL LEAN MANAGEMENT, Y DECIRLO

En mi última tribuna hablé de la necesidad que tienen los compradores de salir de la “concha” y atreverse a poner en marcha acciones que añadan más valor a nuestro negocio, tales como adelantar nuestra implicación en los procesos de compras, desarrollar colaboraciones más cercanas con nuestros proveedores estratégicos, o gestionar los riesgos en la cadena de suministro.

Sin embargo, necesitamos tiempo para cumplir estos objetivos, que se suman a las tareas habituales de un responsable de compras. Para disponer de este tiempo añadido, subrayé que la mayoría de las empresas deberían tratar de re-organizarse, de automatizar ciertas tareas, etc.

“EL PLANTEAMIENTO DEL LEAN MANAGEMENT SE HA DESARROLLADO MASIVAMENTE EN LAS PLANTAS DE PRODUCCIÓN, PERO SE PUEDE APLICAR A CUALQUIER PROCESO DE LA EMPRESA”

En este sentido, el Lean Management nos puede ayudar a conseguirlo. Pero ¿de dónde proviene el Lean Management? Es un sistema de gestión, con origen en el sector de la automoción (inicialmente en Toyota). Su principal objetivo es reducir las operaciones que no añaden valor al trabajo y satisfacer las necesidades y requisitos del cliente.

El planteamiento del Lean Management se ha desarrollado masivamente en las plantas de producción, pero se puede aplicar a cualquier proceso de la empresa. De hecho, en cualquiera de los procesos, nos podemos preguntar si la tarea es necesaria, eficiente, si al hacerla estamos contestando a un requisito del cliente...

En Compras, por ejemplo, hablaremos de optimizar el número de proveedores, de reducir el tiempo para finalizar una solicitud de precio, de comprar solo cuando se necesite, de apoyar a su proveedor para entregar a tiempo y completamente, de realizar pedidos según el consumo real basado en el contrato. Todas estas acciones forman parte de las numerosas actividades que se pueden enmarcar en el Lean Management.

Sin embargo, no se habla mucho de este procedimiento dentro del ámbito de Compras. Es un término que no se utiliza.

Una lástima, sin duda. Porque el hecho de calificar acciones y métodos con un término preciso nos permite obtener resultados más significativos.

El Lean Management no es una

Identificar los errores, potenciar la eficiencia

El Lean Management tiene las herramientas adecuadas para identificar despilfarros, para definir las acciones eliminándolos o reduciéndolos y, además, medir la mejora.

Por tanto, es la dinámica entera en sí misma la que produce los logros importantes y la mejor eficiencia de los procesos. En las plantas de producción estos ejercicios se hacen de manera diaria y con la implicación de todos: desde los empleados de producción, y jefes de equipo, hasta los directores de departamentos (Producción, Calidad, Supply Chain...)

¿Por qué no podríamos en Compras adoptar esta cultura poco a poco? ¿Por qué no utilizar las herramientas ya existentes del Lean Management? No veo razón alguna que lo impida. No digo que sea simple, digo que sería necesario si realmente queremos disponer de más tiempo para lo que nos apasiona: crear valor para el negocio con nuestros proveedores.

En este reto, no estamos solos. Nuestros compañeros del departamento de Calidad, o de Lean Management, cuando existe, nos pueden (y deben) apoyar. Tienen todos los instrumentos para gestionar este cambio.

Y si el primer paso es poner en marcha las herramientas del Kaizen (mejora continua), perfecto...

Confío en que con el Lean Management podemos dar un paso adelante en nuestra eficiencia, concentrándonos en lo realmente estratégico. ¡Son buenas razones para impulsar el cambio!

lista de acciones que se satisfacen siendo eficaces de manera puntual. Es un ciclo, y como tal, no se detiene: una vez iniciado el viaje, no hay más remedio que seguir adelante, mejorando. Y mejorar con regularidad facilitará la disponibilidad de tiempo que buscamos.

Ya he citado algunas de nuestras competencias en Compras para mejorar nuestra contribución al negocio. Pero, ¿realmente observamos nuestros procesos con suficiente exigencia de eficiencia, como lo pide el Lean Management?

El Lean Management nos reclama ir más allá y ser capaces de observar nuestros procesos con

una percepción que nos permita detectar los derroches o todas las operaciones que no añaden valor, y si éstas responden a un requisito del cliente.

Seguramente, en la mayoría de las organizaciones podríamos identificarlos como: pedidos realizados varias veces o que esperan una firma, facturas que no se pagan en el día acordado, normativas de firmas de pedidos no eficaces, faltas de conexión entre sistemas provocando repetición de tareas, contratos a modificar, pedidos de material sobreestimados, mala calidad de los productos/servicios entregados, controles innecesarios... ¿Os suena?