



FUL-MAR

LA INNOVACION EN SOLUCIONES PARA EL CONTROL SOBRE SU FLOTA: AHORA TAMBIÉN EN TIEMPO REAL.





Una empresa líder que marca los cambios.

Av. Eva Perón 5327 | C1439BSE | Bs. As. Argentina | Tel/fax: +5411 4684-0200 (rot.) | www.ful-mar.net | info@ful-mar.net

OPINION I

Por Pablo Tanzer



Lean logistics, ¿una herramienta del siglo XXI o más de lo mismo?

¿Es *Lean logistics*, o logística flaca, una metodología revolucionaria? ¿O sólo se trata de un nuevo nombre para algo conocido? Hace unos meses asistí a un seminario dirigido por un gurú norteamericano, aquí en Buenos Aires, dispuesto a aprender. Pero antes de la mitad de esta reunión me estaba preguntando qué diferencia había entre aquello y lo que yo había estado enseñando en una universidad porteña desde mediados de los 90. *Lean logistics* se basa en algunos aspectos que vale la pena resaltar: trata de simplificar todos los procesos, busca mirar todo desde el punto de vista del cliente y —aquí viene el terremoto— rompe los esquemas tradicionales de organización.

La vieja ingeniería industrial se ocupaba de mejorar la eficiencia de las operaciones de producción, pero no verificaba si el diseño de los productos era el más adecuado desde los puntos de vista comercial y productivo, y tampoco se metía con el mantenimiento futuro del elemento fabricado. *Lean logistics* trata de eliminar las diferencias de diseño de partes similares para facilitar

la fabricación y el manejo de los stocks, y reducir los plazos de producción. En lugar de preguntarse cómo mejorar los procesos, se pregunta si hace falta producir la pieza o si puede eliminarse.

Esto nos lleva a preguntarnos varias cuestiones. ¿No habrá llegado el momento de que el Departamento de Ingeniería ya no sea el responsable único de los diseños? ¿Cómo medir ahora la eficiencia logística? Por lo pronto, no solamente con indicadores monetarios, aunque éstos sean importantes sin ninguna duda, en Estados Unidos se propone hacer énfasis en los índices de rotación de inventarios, o sea la cantidad de veces que el valor de éstos cabe en el volumen de las ventas anuales. Y, claro, el dinero que se deje de utilizar para stocks queda disponible para otros fines.

¿Quién es el cliente? Claro, aquel que compra y con quien hay que satisfacer, no con sonrisas de empleada del servicio sino proporcionándole lo que necesita; no sólo lo que haya expresado al comprar, sino mucho más, lo que pensaba que podía necesitar y no expresó en ese momen-

to. Esta es la idea actual de Calidad, que no se limita a lo escrito en las especificaciones.

Entonces, ¿Por qué no hacer intervenir en el diseño a los clientes? Aunque este concepto se da puntapiés con lo que se enseñaba en las universidades hace pocas décadas

El *Lean logistics* trata de simplificar los procesos, se pone en el lugar del cliente y rompe los esquemas típicos de organización

muchas empresas de servicios hace rato que lo utilizan y con éxito.

Diseñar desde el punto de vista del cliente lleva a no producir algo que no se va a poder vender o a no producir cantidades que el mercado no quiera. Para esto se impone el método de producción *just in time*, que consiste básicamente en fabricar sólo lo que tiene comprometida su venta.

Por último, veamos la relación de *lean logistics* con la organización de la empresa. Nuestras universidades nos enseñaron siempre el principio de autoridad, que en todos lados hay un jefe que da instrucciones a sus subordinados. Pues bien, eso ya no existe. Los empleados tienen derecho a pensar, lo hacen, y tienen el derecho, casi la obligación, de decir lo que piensan respecto de su actividad y de cómo mejorarla. ¿Una novedad? No, ya lo había dicho Jan Carlzon, director de Volvo, en 1985.

A medida que vayamos generando este criterio del cliente responsable del diseño y de la reducción de los plazos de entrega, se hará más visible la necesidad de capacitación del personal en áreas que no son las de su ocupación principal para que puedan entender las necesidades del otro y así ser más útiles a su empresa. Hace algo más de 20 años me tocó colaborar en el diseño de un programa de capacitación cruzada, de gente de producción en temas comerciales y de gente de ventas en temas de fábrica, que se organizó para tratar de reducir

los conflictos intersectoriales. Fue divertidísimo. A un pequeño grupo de vendedores lo mandaron a hacer control de producción de un día para el otro y se les asignaron tareas de supervisión de tableros de control con numerosas lamparitas de alarma. A las pocas horas consideraban con respeto las "difíciles tareas" del grupo de técnicos, que había sido enviado a Ventas para aprenderse los listados de productos que se comercializaban allí, lo que les alcanzó para darse una idea de su complejidad. De esta forma, cada grupo terminó el programa de capacitación con más respeto por los puntos de vista ajenos.

La empresa del futuro, ese futuro que está llegando raudamente, tiene personal capacitado para dos o más funciones, que piensa en sus tareas y se siente responsable de la eficiencia y de la calidad, con jefes que saben escuchar y que no se apoderarán subrepticamente de las propuestas de sus subordinados. Este será el precio de permanecer en el mercado y de progresar.

El autor es ingeniero, consultor en Logística y profesor universitario.



Sprinter. Trabaja para tu negocio.

Avanza siempre a horario y carga con todas las entregas. Porque después de vos, quien más trabaja para tu negocio, es tu Sprinter.

Un utilitario con lo último en tecnología, que combina la potencia y rentabilidad de sus motores CDI Turbodiesel, con todo el confort y la confiabilidad Mercedes-Benz. Y que te brinda además la tranquilidad de contar con un completo Servicio Postventa en todo el país.

Sprinter. Trabaja para tu negocio.

Mercedes-Benz