

## “LEAN LOGISTICS: la aplicación del concepto *lean* a la cadena logística”

En los últimos tiempos, nos está tocando vivir de pleno dos fenómenos a los que no estábamos acostumbrados anteriormente.

Uno de ellos es el de la *globalización* o *mundialización* de la economía. Ya todo lo que ocurre en el mundo, “está-a-la-vuelta-de-la-esquina”. No hay distancias. Es más importante saber cuánto tardaré en llegar, que a qué distancia se encuentra tal lugar de destino.

El otro, es el de la *deslocalización* de ciertas empresas en nuestro entorno más próximo. Lo que estamos asumiendo con cierta resignación y sorpresa, sin recordar, aparentemente, que nosotros fuimos los receptores de esas plantas de producción provenientes de otros países, en tiempos no muy lejanos, y que hoy deciden marcharse.

¿Tales coyunturas están basadas en una cuestión de costes, únicamente?. Bien podría decirse que así es. El peso de los menores costes laborales, fiscales y, en algún caso, logísticos, inciden enormemente en las empresas, en el momento de tomar sus decisiones estratégicas.

¿Y qué podemos hacer las empresas españolas y sus profesionales en esta tesitura?. En los foros internacionales nos señalan como poco competitivos, de baja productividad, con costes elevados,...

Desde la óptica de la gestión de la *cadena de suministro*, podemos ayudar y mucho, si bien no a poder equipararnos con países del “segundo mundo”, léase, los países de Europa Oriental, o del “tercero”, obsérvese, naciones del Magreb, por ejemplo; si a mejorar nuestra posición competitiva, sobre todo en el aspecto vital del servicio y de la calidad asociada al mismo.

Existen sectores a los cuales la competencia de los países emergentes nunca les llegará, simplemente porque su producto “viaja mal”, la relación precio (de venta) y coste (logístico) no soporta desplazamientos excesivos. Pero, ni estas empresas, que son las menos, deben quedarse paralizadas ante la oleada de competencia globalizada, que nos arriba de los lugares más insospechados del planeta.

Estamos acostumbrados a una Logística compartida por diferentes áreas funcionales clásicas de la empresa, con conceptos, todavía hoy, dignos de una gestión empresarial anclada en el tiempo y con paradigmas de actuación *demodé*.

El concepto *lean* aparece por primera vez, a finales de los ochenta, en un libro de Womack y Jones, “*La máquina que cambió el mundo*”, en el que se narra la historia de la evolución de la manufactura de automóviles, sector puntero en todo aquello que representa novedad en la logística y las operaciones de las empresas, comparando las actividades llevadas a cabo por la firma *Toyota*, para entendernos, “los japoneses”, y las empresas occidentales que se dedicaban al mismo negocio. Las comparaciones, además de odiosas, ya son históricas. A día de hoy, la compañía citada es la segunda en fabricación y comercialización de automóviles en el mundo y sus resultados, siempre positivos en los últimos cincuenta años, no dejan de aumentar.

¿Por qué no nos dejamos, permítaseme la expresión, de tonterías, y vamos al grano, intentando asimilar todo aquello de bueno que tiene el *Toyota Production System*?

Como en muchos ámbitos de esta, nuestra vida, quizá haya algún estudioso de la logística, que al leer estas líneas, piense: “Pero esto del *just-in-time* de *Toyota*, ya es muy antiguo...”. Y si bien es cierto, que hace unos cuantos años, bastantes, que se habla de este tema; no es menos cierto que la gran mayoría de empresas o no lo han intentado nunca, o bien se han quedado en una implantación fallida, *interruptus*, para ser más explícito. Y el problema, como casi todo en nuestro mundo, está en la falta de praxis que acompañe, de forma decidida, a las buenas intenciones.

Los paradigmas abundan: “ya lo intentamos y no funcionó”; “esto para el automóvil va muy bien, pero nosotros somos de otro sector, que nada tiene que ver”; “para los japoneses está muy bien, pero aquí somos diferentes”; etc., etc., etc.

Y yo me pregunto, les pregunto: intentar trabajar con el máximo de orden y disciplina, ¿es quizás algo imposible?; tratar de ser más eficientes en nuestras actividades, desterrando la multiplicidad de ineficiencias que nos rodean, ¿es acaso una quimera?; probar de ejecutar trabajos de una manera estandarizada, ¿es finalmente una utopía?

Pues bien, eso, ni más ni menos, es lo que pretende el concepto *lean*. En la *supply chain*, todo este concepto es aplicable. Centrémonos total y radicalmente en dar un servicio excelente a nuestros clientes, adaptándonos a sus necesidades, creando el flujo necesario en toda la cadena, con las proporciones adecuadas de recursos necesarios, y sin excedernos en el uso de los mismos. Seamos *lean*, lo que nos permitirá ser también ágiles en nuestros movimientos.

Reducir espacios y volúmenes; aumentar la calidad y el nivel de servicio; disminuir los costes operativos; incrementar nuestras productividades y eficiencias; es absolutamente posible si sabemos utilizar el mejor *software* que tenemos a nuestro alcance, el *humanware* (según definió acertadamente el creador del concepto *Kaizen*, *Maasaki Imai*), es decir, nuestro talento y nuestros conocimientos.

JOSÉ-ANTONIO AGUILAR / Socio-Director General  
CREALOR - Value Chain Consulting  
Barcelona, Septiembre de 2.004