

Copyrighted Material

LEAN SOLUTIONS

How Companies and Customers Can
Create Value and Wealth Together



James P. Womack
and Daniel T. Jones

Authors of Lean Thinking and The Machine That Changed the World

Copyrighted Material

Table of Contents

Preface: From Lean Production to Lean Solutions..... 3
Introduction: Lean Consumption Meets Lean Provision..... 5
Chapter 1: Learning to See Consumption 7
Chapter 2: Learning to See Provision..... 8
Chapter 3: Solve My Problem Completely 11
Chapter 4: Don't Waste My Time 13
Chapter 5: Get Me Exactly What I Want 14
Chapter 6: Provide Value Where I Want..... 15
Chapter 7: Solver My Problem When I Want 17
Chapter 8: The Challenge of a Lean Provision..... 18
Chapter 9: Get Me the Solution I Really Want 19
Chapter 10: Solve My Complete Problem Permanently 20

Preface: From Lean Production to Lean Solutions

El libro empieza narrando la experiencia de Daniel y James, en el verano de 1982 donde visitaron diferentes compañías. La búsqueda inicio con varias empresas japonesas, ya que en esa época estaban creciendo y se convertían en una gran competencia. Después de una larga búsqueda se encontraron con Toyota, y enseguida se dieron cuenta que era diferente a todas las otras empresas que habían visitado. La forma de trabajo de Toyota era realizar tareas en la secuencia correcta, en el tiempo correcto, generando mayor valor para los consumidores. Investigando cómo funcionaba Toyota se dieron cuenta que en esta compañía los productos innovadores, su cultura, y su fuerte gobierno no tenían nada que ver con el éxito que habían logrado y en realidad era que se enfocaban en que los procesos fueran bien realizados. Los autores del libro se enfocaron en identificar que es lo que hacía a Toyota mejor que los demás, y encontraron que las actividades creadas por ellos mejores en todos los sentidos, y no solo comparándolos con otras industrias automotrices de otros países, sino que también existía esa diferencia entre otras empresas japonesas. Descubriendo esto los autores se preguntaban como una industria en otro país podría lograr algo semejante, y propusieron cinco principios como guía para una empresa:

1. Proveer valor que el cliente realmente desea.
2. Identificar la cadena que le agrega valor a cada producto.
3. Crear flujo continuo.
4. Dejar que el cliente “jale” valor sobre la empresa.
5. Vuelve a repetir los pasos anteriores hasta obtener la perfección.

Con el tiempo se ha observado que la implementación de lean ayuda a cualquier empresa o compañía sin importar su tamaño o país en donde se desarrolle, lo importante es que lean sea tratado en serio y con una buena disciplina. Aun así con los intentos de otras compañías automotrices intentando seguirle el paso a Toyota, Toyota sigue teniendo mayor éxito y ser la mayor competencia en el mundo. La forma de trabajar en Toyota no se encuentra en la creación de nuevos productos muy innovadores, más bien lo que hacen es buscar que es lo que necesita el cliente y ellos lo complacen, que es el verdadero objetivo de una producción esbelta. Observando las problemáticas que se tienen para satisfacer a los

clientes los autores encontrar cinco problemas más comunes a los que se enfrentan las empresas:

- Las empresas añaden cada vez mas canales de distribución por los cuales sus productos pueden ser obtenidos, causando que el consumidor tarde mas en escoger cuál de ellos tomar, y en prefiere algo sencillo.
- La producción masiva de todas las empresas genera un alto grado de libertad en nuestra toma de decisiones, pero también genera más actividades y decisiones cada día.
- Hemos evolucionado de una era de servicios a una de “self-service”, donde en lugar de utilizar secretarias se tienen programas computacionales que pueden hacerlo, pero esto genera que uses tu tiempo y energía.
- La vida en las casas está cambiando, ahora con las mujeres ejerciendo valor laboral se tiene mayor ingreso per cápita por lo tanto mayores gastos y compras en cada casa pero a su vez se tiene menos tiempo para mantener y cuidar los productos adquiridos.
- Por último los consumidores en ocasiones se encuentran con que la tecnología les hace la vida más fácil, como comprar en internet, pero a su vez genera mayor trabajo, ya que después de hacer una compra en internet se tiene que checar seguido el estado de la orden y verificar que todo siga su curso correctamente.

Los autores del libro se dieron cuenta que tenían que dejar de pensar un momento en la producción esbelta, y regresar a verdadero punto inicial, el significado de valor. Se preguntan que quiere el cliente ahora, y para el futuro. Para así descubrir una mejor forma de complacer a los consumidores dándoles los servicios y productos que requieran cuando ellos los necesiten. A esto lo llamaron “Lean consumption”.

Introduction: Lean Consumption Meets Lean Provision

Consumo, suena sencillo, y en algunas veces se ve como algo que no necesita esfuerzo. En realidad el consumo es mucho más que eso, y para nada sencillo, ya que los consumidores no obtienen los que desean. En este libro se describirá como el consumismo por lo general es de gran esfuerzo para el consumidor y con trabajo que nadie te paga. El consumismo es un proceso continuo, cuando se requiere de algún producto se realizan varias acciones para obtenerlo, estas acciones pueden involucrar: buscar, obtener, instalar, mantenimiento, reparar, mejorar, etc. Todas estas acciones involucran tiempo y esfuerzo muy a menudo, causando descontento en el consumidor. Se describe la experiencia de uno de los autores, Daniel, cuando compro una computadora en internet. Que en un principio parecía ser tan fácil resultaron 7 días de estrés y enojos hacia la compañía en la que adquirió el producto. Después de esta mala experiencia los autores se ponen a reflexionar, como se puede cambiar este proceso para que en el futuro se pueda dar un servicio agradable al cliente.

¿Qué es lo que el consumidor realmente quiere?

1. Tenemos que recordar que en la mayoría de los casos, consumimos para resolver problemas. Por ejemplo, una computadora que no se puede establecer una buena comunicación con la impresora crea conflicto, lo que necesita el cliente es que sus problemas sean resueltos completamente.
2. El consumidor quiere que sus problemas sean resueltos en el menor tiempo y costo posible.
3. Obtener exactamente lo que necesitamos para resolver nuestros problemas completamente. El consumidor quiere obtener los beneficios al 100 por ciento, no solo obtener una solución parcial.
4. Se requiere que los problemas sean resueltos donde se necesita que sean resueltos.
5. Resolver los problemas cuando necesitamos que sean resueltos.
6. Por último, al consumidor le agradecería reducir el número de problemas que tiene que resolver, por ejemplo una solución que va a generar dos problemas en el futuro no es solución.

Los autores resumieron los puntos descritos anteriormente y los llamaron los seis simples principios del “Lean Consumption”:

- Resuelve mi problema completamente
- No desperdices mi tiempo
- Provee exactamente lo que yo quiero
- Entrégalo donde yo quiero
- Abastece donde yo quiero
- Reduce el número de decisiones que necesito tomar para resolver mis problemas

Lo que desean remarcar los autores con estos seis principios es que las empresas se den cuenta donde se encuentran los problemas. En la actualidad casi nunca el problema se encuentra en el producto, si no en el tipo de servicio que le ofrecen al consumidor. Gran parte de las empresas al momento de evaluar su producto descuidan la experiencia del consumidor cuando tiene que buscar, obtener, instalar, mantener, actualizar cuando buscan sus productos.

Disposición, al igual que consumo se oye fácil, y debería ser fácil con la gran tecnología que tenemos en la actualidad. Pero en realidad hoy en día muy pocas empresas lo hacen correctamente. Algunos de los problemas que se encuentran en la disposición suelen ser:

- Tiempos de entrega no realistas
- Falta de productos
- Inversión innecesaria en nuevas y más grande sucursales
- Servicio al cliente desorganizado
- Mal manejo de empleados que interactúan directamente con el consumidor

Ninguna empresa quiere que le suceda esto, pero en muchas de las ocasiones están segados y no se dan cuenta de lo que realmente está sucediendo. Afortunadamente algunas empresas han aprendido un nuevo modo de pensar en cuando el consumidor y su disposición, y se encontró una forma de obtener soluciones esbeltas juntas.

Chapter 1: Learning to See Consumption

Siempre que una empresa pide que se les explique que es el pensamiento esbelto, quieren discutir sobre el tema en la sala de juntas, pero gracias a la experiencia se sabe que el valor se crea en la “Gemba”. Gemba es una palabra japonesa que describe la parte de la oficina o empresa donde se realiza el trabajo. Y es la parte donde se les recomiendo ir a discutir este tipo de temas. Se preguntan si esto puede aplicar para los consumidores, ellos tienen su propia gemba, que es el camino que siguen para resolver sus problemas. En muchas ocasiones los administradores o directivos tienen problemas en detectar la gemba del consumidor, aun cuando se les ayuda explicando cual es esta, y esto genera que se descuiden muchos de los pasos.

Se explica un caso donde se puede ver la Gemba del consumidor, cuando se quiere llevar el carro al taller cuando se necesita el mantenimiento. Una breve explicación del proceso es el siguiente:

Pasos	Tiempo que agrega valor	Tiempo desperdiciado
1. Búsqueda del mejor taller	5 min	20 min
2. Hacer una cita	1 min	4 min
3. Llevar el carro al taller	20 min	
4. Esperar en la fila, y describir los problemas	5 min	10 min
5. Esperar a un mecánico y firmar la forma	1 min	9 min
6. Discutir problemas y autorizar reparaciones	5 min	
7. Llamada donde dicen que el carro estará listo hasta el día siguiente		5 min
8. Llenar papeles y esperar a que den el carro	1 min	14 min
9. Manejar a casa y ver que el problema no fue resuelto	20 min	
10. Volver a sacar cita		5 min

11. Llevar el carro al taller		20 min
12. Esperar en la fila, y describir los problemas		15 min
13. Esperar a un mecánico y firmar la forma		10 min
14. Discutir problemas y autorizar reparaciones		5 min
15. Llenar papeles y esperar a que den el carro		15 min
16. Manejar a casa		20 min
Tiempo total del consumidor	58 min	152 min
	28%	72%

En este ejemplo, se habla sobre un consumidor llamado Bob, que su automóvil le pide el mantenimiento, al llevar su carro al taller, estos no lo dejan funcionando correctamente, y tiene que volver a que hagan un retrabajo y dejen el carro desempeñándose correctamente. Después realizaron un análisis de valor agregado en el proceso, e hicieron un mapa de flujo de valor, en donde obtuvieron que de los 210 minutos que le quitaron al consumidor (sin contar el tiempo que se quedo sin carro ya que el auto estuvo más de un día en el taller), solo 58 minutos agregaban valor a la reparación del carro, esto es 28% del tiempo total. Cuando esto nos sucede nos deja una mala impresión del la empresa o lugar que nos atendió, pero cuando se hace un análisis como el anteriormente mostrado es cuando realmente te das cuenta que están haciendo un pésimo trabajo y les urge solucionar varios problemas. Lo que quieren dejar claro los autores con este caso no es tener una mentalidad de cada vez que llevo el carro al taller o tengo que comprar una computadora en internet va a ser una pesadilla, ya que con el tiempo los productos van mejorando, y se van inventando nuevas soluciones. El propósito de estos ejemplos es darles a entender a los empresarios que tienen que tomar en cuenta todo el camino por el que pasa el consumidor para poder así darles una satisfacción total, ya que si solo se ve la parte de producción, esto solo corrige sus problemas parcialmente.

Chapter 2: Learning to See Provision

Al terminar el análisis del camino del consumidor la mayor parte de los administradores se ponen a pensar en todas estas nuevas preguntas y problemas que han

surgido. Pero de nada sirve si no se piensa en la otra parte, que son los pasos que toma la empresa para tratar al cliente. El propósito de este capítulo es saber que causa que el consumo sea tan complicado aun cuando los proveedores se esmeran tanto en tener al cliente contento. Para lograr esto se tiene que investigar y recorrerá la gamba del proveedor. Para ejemplificar esto se utiliza el mismo caso del capítulo uno, y se enlista los pasos que toma la empresa para darle el servicio de mantenimiento al cliente. Se necesita saber cuáles son todos los pasos tomados en el proceso y la cantidad de esfuerzo humano gastan los empelados. Ya teniendo en mente los pasos que se tomaron por el consumidor, se pueden considerar los puntos donde se interceptan los puntos del consumidor con los del proveedor, ya que estos puntos son donde se crea el mayor descontento entre el consumidor y el proveedor.

En el caso de la reparación del carro de Bob, ahora veremos los pasos a seguir por parte del taller que ofrece el servicio:

Pasos	Tiempo del Proveedor
1. Contestar la llamada del cliente	5 min
2. Programar la cita del cliente	5 min
3. Preparar la orden	15 min
4. Mandar el carro a lista de espera	5 min
5. Traer el carro al área de reparación	5 min
6. Diagnosticar el problema	10 min
7. Estimar costos de reparación	5 min
8. Informar al cliente sobre la reparación	5 min
9. Buscar las partes en el almacén	10 min
10. Determinar cuando las piezas pueden ser traídas	15 min
11. Mandar el carro al almacén	5 min
12. Informar al cliente sobre el retraso	5 min
13. Traer el carro al área de reparación	5 min
14. Reparar el automóvil	15 min
15. Mandar el carro al almacén	5 min
16. Preparar factura, y cobrar	5 min
17. Entregar el carro al cliente	5 min
18. Programar otra cita	5 min
19. Preparar la orden de nuevo	10 min

20. Mandar el carro al almacén	5 min
21. Mandar el carro al área de reparación	5 min
22. Diagnosticar el problema	20 min
23. Buscar partes necesarias a reparar	5 min
24. Informar al cliente sobre la reparación	5 min
25. Reparar el carro	15 min
26. Probar que funcione correctamente	10 min
27. Mandar el carro al almacén	5 min
28. Preparar factura	5 min
29. Entregar carro al cliente	5 min
Tiempo total del proveedor	220 min

Del punto de vista del proveedor es complicado darse cuenta cuales son los pasos que agregan valor y los que no. En seguida de obtener la lista de actividades se prosiguió haciendo un mapa de flujo de valor. Con el mapa se pudieron detectar fácilmente las actividades que agregaban valor, y se determino que de todas las actividades enlistas las que generaban valor eran solo la actividad 22 y 25, que son 35 minutos de los 220 minutos que toma todo el proceso, que es un 16% del proceso lo que agrega valor. Siempre nos preguntamos que quiere el cliente, y como se le puede satisfacer, pero nunca se piensa en que es lo que los operadores quieren. Saber lo que los operadores quieren y hacer que su trabajo sea satisfactorio para ellos es también importante ya que ellos son los que dan la cara de la empresa interactuando directamente con el cliente. Un ejemplo puede ser con el del taller, el mecánico muy probablemente le apasiona los carros y reparar autos debe ser satisfactorio para él, más aun cuando este genera un reto como un problema difícil de resolver. Pero lo que nunca se toma en cuenta es que tiene que llenar formas larguísimas, explicarle a al cliente la razón por la que su carro tardara un poco más en el taller, y aguantar las quejas del cliente. Este tipo de situaciones genera descontento al operador, causando que su desempeño sea cada vez menor y sin la misma pasión con la que entro a trabajar, por lo tanto es importante también tomar en cuenta el otro lado de la moneda.

En gran parte de las veces ver el flujo del valor de tu proceso te revela demasiadas cosas. Lo más impactante de esto es darte cuenta que la mayor parte del esfuerzo de las personas es desperdicio. Los administradores no pueden creen que el proceso que ellos seguían tan seguros es una gran pérdida de tiempo. El resultado genera que el consumidor

está pagando de más, ya que todos estos desperdicios generan gasto a la empresa, incrementando el costo del servicio o producto. Cuando se tienen este tipo de problemas, nosotros como humanos tenemos una forma de reaccionar, por ejemplo si el mecánico no te tiene el carro a tiempo, piensas que no sabe hacer su trabajo, si presionas mucho al mecánico va a generar descontento por lo tanto una reparación pobre. Siempre se culpa a la persona que te atiende o trata, pero el verdadero principio de estos problemas es el mal proceso que se sigue. El problema principal de todo esto es que gente buena se ve atrapada en malos procesos, y estos malos procesos generan mayores costos para la empresa, y por lo tanto afectando el precio final para el consumidor, y todos terminan pagando más de lo que deberían.

Chapter 3: Solve My Problem Completely

Ahora que ya se analizaron los flujos del proceso, tanto de consumidor y el del proveedor, se puede empezar a pensar como estos pensar cómo se pueden mejorar. Una vez que aprendes a ver el flujo del proceso, lo veras en todos lados y todo lo que hagas, y te darás cuenta cuando alguna de tus actividades no genera valor, ya que en todas las actividades aplica.

Ahora es tiempo de cómo se pueden mejorar los procesos. Aquí es donde entra la creatividad del pensamiento esbelto, y esto significa observar detalladamente el flujo de valor, parándote en ambos lados, el del consumidor y el del proveedor y pensar en cómo este podría ser mejor en el futuro. Este es el primer paso en la búsqueda del proceso perfecto, que genera gratitud para el consumidor, el empleado y el dueño de la empresa.

La primera pregunta que se viene a la cabeza cuando se intenta resolver esto es, por donde se empieza. Hay que recordar que los consumidores compran productos o servicios para resolver sus problemas, y la primera regla de “Lean Consumption” es resolver los problemas del consumidor completamente. En muchas ocasiones cuando un consumidor está buscando algún producto que pueda resolver su problema le es difícil encontrarlo, aun con toda la publicidad que se tiene en estos días, y la tecnología como el internet que cuenta con grandes paginas donde se pueden hacer búsqueda de todo tipo, la empresas por lo general no ponen a disposición de los consumidores la información que ellos buscan, por

ejemplo cuando se encuentran productos en internet y el consumidor piensa que probablemente pueda solucionar su problema con eso, la pagina no cuenta con las medidas necesarias para darle seguridad que esto es lo que el consumidor necesita. Y cuando muchas empresas piensan que le hacen más fácil al cliente teniendo productos online para que ellos los puedan disponer les generara más ayuda y en gran parte de las veces genera descontento, ya que están atacando los problemas de forma errónea.

Otro punto donde se generan muchos defectos en la solución de los problemas del consumidor es cuando se compran una serie de productos en una misma tiempo y en ocasiones de la misma marca, y al intentar instalarlos para que funcionen unos con otros estos no son compatibles entre ellos. El descontento que esto le genera al consumidor es grande, ya que no solo ahora tiene varios productos que no resuelven su problema, si no que ahora tiene más problemas que resolver. Hay que tomar en cuenta que una falla como esta afecta todo el proceso del consumidor, y la forma en que piensa el cliente de la empresa. Esto se refiere a combatir los problemas de están en los procesos, ya que por lo general los descontentos no se presentan en la funcionalidad del producto, si no en el tipo de servicio que se te da, por ejemplo una compañía que manufactura equipo de computo, te vende una computadora e impresora, y al momento que se quiere instalar la impresora con la computadora esta no es compatible, esto genera un descontento al consumidor, y aun cuando la solución a ese problema sea instalar actualizaciones al equipo o algo por el estilo, el consumidor no quiere encontrarse con este tipo de contratiempos.

La mejor forma de resolver los problemas completamente es entendiendo cuales son estos problemas. En muchas ocasiones se mal interpreta que es lo que el cliente quiere, por ejemplo el consumidor no quiere un carro el cual te avisa cuando tiene un problema y este se tiene que llevar al taller, lo que el cliente quiere es un carro con la menor probabilidad de fallas y que tenga que ir pocas veces al taller. Las empresas manufactureras de han dado cuenta de esto, y hay revolucionado su forma de procesar sus productos. Esto empezó hace un poco más de veinte años, cuando productores japoneses como los de Toyota encontraron formas de producción mínimos defectos, y poca probabilidad de falla en los primeros años de uso.

Pasa mucho tiempo antes de que todos los productos que se vendan, sean libres de defectos y problemas, y probablemente es una meta imposible de lograr, pero se intenta día a día tener una mayor calidad en cada producto, y hacerlo flexible para que funcione con los demás. El verdadero reto en la actualidad para las organizaciones es encontrar una mejor manera para reparar las fallas de sus productos y crear la mayor satisfacción a sus clientes ayudándolo a resolver sus problemas completamente. Un ejemplo que se utiliza en la actualidad para resolver este tipo de problemáticas es que el departamento de servicio al cliente ayude a los consumidores cuando se les presentan problemas.

En lugar de medir la eficiencia en términos de que tan rápido se arregla el mismo problema una y otra vez, el pensamiento esbelto tiene una forma distinta de atacar los problemas, en lugar de buscar la solución más rápida, busca la forma de eliminar la raíz del defecto para que no se vuelva a presentar y en reducir la cantidad de esfuerzo que usan los trabajadores para resolver los problemas del cliente. El problema se encuentra cuando las empresas utilizan la respuesta equivocada para el problema equivocado.

Chapter 4: Don't Waste My Time

Las organizaciones gran parte de las veces no toman en cuenta el tiempo que sus consumidores pierden intentando obtener alguno de sus servicios. Hay que pensar en las filas que se hacen en los supermercados, bancos, aeropuertos, etc. Cuando vemos esto hay que hacernos dos preguntas: 1) ¿El trabajo que tiene que realizar el proveedor es menos teniendo una fila de espera de consumidores?, la respuesta lógica de esto es no, a menos de que alguno de los clientes se harte o de por vencido y se vaya. 2) ¿Abría fila si el proveedor tuviera que pagar a los consumidores por el tiempo de espera?, esta es complicado de responder pero idealmente sería que no. Un ejemplo de este tipo de desperdicio se puede ver en los aeropuertos, las largas filas que se tienen que hacer, y la forma ineficiente de realizar inspecciones hacen que los consumidores tengan que presentarse una o dos horas antes de su vuelo para pasar por este tipo de procesos, pero gran parte de este tiempo se pasa en salas de espera. Estos lugares donde se espera tienen un costo para el aeropuerto, lo que genera que el costo del vuelo sea mayor, por lo tanto el esperar no los agrega valor

al producto final, y desperdicia tu tiempo, sino que también aumenta el costo total del servicio.

Cada proceso es diferente, y el tiempo que este necesita para ser resuelto depende de lo que se quiere hacer. Para hacer que un proceso tenga la menor cantidad de desperdicio de tiempo del consumidor y del empleado, el proveedor va a tener que hacer más que tratar. Muchas veces la solución del problema es mal aplicada, por ejemplo un servicio ha cliente que genera mucha gente por la gran cantidad de gente que quiere el servicio, puede generar que la empresa quiera contratar mayor personal para atender a todos, pero contratar más personal no soluciona el problema, ya que este personal tiene que estar bien capacitado para atender diferentes tipos de problemas de los clientes. Por otro lado tener mucha gente resolviendo problemas no es bueno, es mejor encontrar la raíz del problema y eliminarla para evitar defectos en el futuro.

Los autores del libro encontraron cuatro simples reglas que generan ahorro de tiempo para todos:

1. Crear un dialogo con el consumidor en el que se pueda obtener la información relevante y entender completamente el problema.
2. Hacer pre diagnóstico del problema para aprender cuales herramientas, partes y conocimiento es el necesario para reparar el problema.
3. Nivelar la demanda,
4. Ahorra tiempo de los empleados que interactúan directamente con el cliente.

Chapter 5: Get Me Exactly What I Want

Algo que a todos nos a pasado es ir a un supermercado o tienda y no obtener el producto que nosotros deseamos. Un ejemplo aplicado a esto, es cuando vamos a una tienda de zapatos. Cada persona tiene su propia talla, por lo que hay diferentes tamaños de cada estilo de zapato. Pero da la casualidad que nunca tiene nuestra talla, esto puede generar preguntas como porque no tienen un mejor almacén con más inventario, o porque sus pronósticos están tan mal que no tienen de mi talla. Pero la verdad es que sacar pronósticos de este tipo es complicado, ya que la demanda cambia día a día, lo que limita el proceso. Se

explica a continuación un caso aplicado de una empresa de zapatos. Se explica como desde la tienda departamental que vende los zapatos se piden que se reabastezcan su inventario pero el proceso es tan largo que pasan muchos días para que le abastezcan de nuevo.

Los pasos que siguen para el proceso de zapatos es:

- Tienda que manufactura y ensambla los zapatos en Vietnam
- Embarque a la fábrica de Estados Unidos
- Separa producto bueno para los retailers y los malos para los outlets.
- El retailer del estado le manda a el retailer por municipio
- El ratailer por municipio abastece las tiendas departamentales de su localidad

En la antigüedad las tiendas departamentales para darle al cliente lo que el realmete quería por lo general optaba por tener grandes cantidades de inventario guardado para siempre tener para abastecer la demanda y que le sobre. Pero esto genera gastos extras, el tener inventario incrementa los costos de la venta de los productos, y es un desperdicio en general. Pero conforme ha evolucionado la tecnología, las empresas han optado por usar un sistema de tecnología de información como el RFID para no tener tanto inventario, y solo ir abasteciendo lo que re va vendiendo.

El pensamiento esbelto puede darle al cliente exactamente lo que quiere a un menor costo. Esto se puede hacer revirtiendo toda la lógica tradicional. El truco esta en solo tener un punto de reorden, y solo re abastecer lo que se haya vendido para así no tener inventario de sobra que no se está utilizando.

La base de darle al cliente lo que él necesita, está en tener los productos que el consumidor desea cuando va a la tienda a comprarlos. El principio para obtener este resultado es utilizar sistemas pull. Los sistemas pull no solo nos ayudan a obtener al cliente satisfecho sino que también genera menor inventario, por lo tanto menor gasto, por lo tanto mayor valor agregado en el proceso hacia el producto, reduciendo el costo total hacia el consumidor.

Chapter 6: Provide Value Where I Want

Si te preguntas donde es el lugar, donde te gustaría que estuviera algún producto, a un precio determinado, la respuesta lo más seguro sería en un supermercado. Existen diferentes tipos de tiendas, por ejemplo los supermercados como soriana, HEB o las tiendas de auto servicio, OXXO, y 7eleven, y los mega outlets, estilo Costco y Sam's. Cada uno tiene características diferentes y se vienen a tu cabeza dependiendo que es lo que se necesite. Cuando se necesita algo rápido y simple se piensa en tiendas de auto servicio, cuando se necesitan hacer una serie de compras diferentes, es el supermercado, y cuando se quiere comprar en cantidades grandes se utiliza el mega outlet ya que por vender en mayoreo el precio disminuye.

A continuación se ilustra un caso donde una persona tiene 6 posibles lugares a donde puede comprar, todos con sus beneficios y defectos:

	Total Time	Travel Cost	Product Cost
Hypermarket	195 min	\$12	Low
Discount Warehouse	160 min	\$12	Very Low
Supermarket	95 min	\$5	Low
Neighborhood store	50 min	\$5	Medium
Convenience store	15 min	-----	High
Home shopping	25 min +delay +delivery	-----	Low

La gran variedad de lugares a los que se pueden ir a realizar las compras genera que los consumidores tengan que decidir entre tiempo o variedad o costo. Se ha visto que en la actualidad los consumidores que tienen un salario bajo prefieren utilizar a grandes tiendas donde sale más barato, pero a su vez se pierde el mayor tiempo. Y la gente que tiene ingresos mayores, prefiere ir a tiendas pequeñas y aun cuando tenga que pagar un poco más, el tiempo desperdiciado es mínimo.

Gran parte de los proveedores sitúan sus negocios dependiendo de la sociedad que vive ahí. Se fijan que tipo de familias viven, si cuentan con hijos, o mascotas, cuánto dinero ganan. Esto es la forma tradicional de los negocios. Pero para un pensamiento “Lean Consumption”, en lugar de tener aislados, las ideas de bajo costo y bajo tiempo, se piensa en una tienda ideal en la cual el consumidor, desperdiciara el menor tiempo posible, y a su vez tendrá un precio bajo y accesible. Probablemente se escuche muy irreal, pero aplicando pensamiento esbelto se pueden crear cosas impresionantes.

Chapter 7: Solver My Problem When I Want

Ya teniendo en mente que quiere el consumidor y donde lo quiere, ahora hay que tomar en cuenta cuando lo quiere. La mayoría de la gente piensa que el consumidor decide lo que quiere en el instante. Por ejemplo en muchas tiendas se ofrecen promociones, de compre hoy y reciba el segundo gratis, este tipo de promociones funciona pero en realidad no es la forma de atacar al cliente, ya que no en todos los casos puede aplicar esa técnica. Los consumidores por lo general van a una tienda ya con la idea de que es lo que van a obtener y en muchas veces les es difícil decidir cuando tu les arrojas un nuevo productos que ellos nunca habían pensado que necesitaban, y por lo general rechazan la idea.

En la mayor parte de las veces, estamos pensando en el futuro que es lo que vamos a querer después, y algo que se preguntan en el libro es y por qué no los proveedores piensan como yo en el futuro, y planean lo que los consumidores vamos a querer, así convirtiéndonos a todo en compradores compulsivos que hacen todas sus decisiones en el instante. Es una pregunta interesante ya que cada vez los consumidores están siendo más exigentes. Un ejemplo de una compañía que ha luchado por complacer a sus consumidores como ellos quieren cuando ellos quiera, es Dell, Inc. Dell se dedica a vender computadoras sobre pedido, ellos no cuentan con retailers ni nada por el estilo, por lo tanto su inventario de producto terminado es mínimo. El hacer sobre pedido, genera gran satisfacción para el cliente, ya que ahora el consumidor no se tiene que adaptar a lo que se tiene en inventario, si no que ahora tiene la opción de escoger que es lo que le gustaría que su computadora tuviera. Por lo general estas computadoras tienen un tiempo de espera de 1 a 2 días

máximos lo que termina siendo totalmente satisfactorio para el cliente hacer una compra en Dell, Inc.

Se nombran tres hechos físicos que aplican a gran parte de los proveedores de productos o servicios:

- Los sistemas de producción pueden soportar con demandas pequeñas de “tráelo por mi ahora mismo”, ya que este tipo de pedidos pueden ser “planeados”
- Teniendo estos productos de “Hecho por orden” con una rapidez en su producción, va a generar mayor costo sin importar que tan bien este planeada la producción.
- Convirtiendo todos los demás productos a pedidos por orden y dárselo al cliente de una manera lenta, generara un menor costo, ya que se tiene el tiempo para una buena planeación.

Chapter 8: The Challenge of a Lean Provision

Como proveedor, idealmente nos gustaría que nuestros clientes obtengan exactamente lo que quieren, donde quieran, y cuando quieran, y que esto pueda resolver completamente su problema, perdiendo el menor tiempo posible tanto del consumidor como el del la empresa. El problema está en que las empresas pierden de vista al cliente y se enfocan directamente al proceso. Las empresas están tan preocupadas porque sus departamentos como ventas, mercadotecnia, finanzas, producción, etc. Y todos los procesos están orientados verticalmente hasta el CEO en la grafica organizacional. El problema se encuentra en que se pierde de vista al cliente, ya que los procesos deberían escuchar al cliente y para poder transmitir ese deseo, estos deben correr horizontalmente por departamento. El tener en cuenta lo que el consumidor quiere es lo más importante ya que al final por más que este bien hecho el producto si no complace o resuelve los problemas del consumidor este producto no se va a vender.

Muchas veces nos preguntamos cómo podemos concentrarnos en tantas cosas, como que necesita el cliente, y a su vez que todas las áreas de la empresa estén funcionando

correctamente. Para esto se utilizan se separan a las personas en equipos, y cada equipo cuenta con un líder. La manera en que los líderes logran obtener resultados es haciendo un mapa actual de flujo de valor del proveedor y del consumidor. Después se tiene que analizar, que tan correcto son los pasos que se están siguiendo, casi todos los mapas siguen las siguientes características:

- Claramente redacta el propósito del proceso
- Tiene medidas que desempeño donde se califica si el propósito ha sido servido
- Señala cada paso que da el consumidor y el proveedor.
- Evalúa cada paso del proceso para saber si realmente agrega valor.

Teniendo todo esto, fácilmente nos podemos dar cuenta de los procesos que generan gran desperdicio, y tal vez se pueden eliminar de alguna forma, ya se mejorando el proceso para evitar retrabajo o simplemente eliminándolo. Una herramienta que se utiliza para mejorar los procesos que es el ciclo de Deming el cual ayuda a mejorar constante mente tus procesos y a que recapacites constantes si lo que estás haciendo es la manera correcta de hacerse.

Chapter 9: Get Me the Solution I Really Want

En los capítulos anteriores se vieron problemas que podían ser resueltos directamente, con una misma organización y de forma sencilla. El problema está en que en la vida real, los problemas nunca son sencillos de encontrar y mucho menos de resolver. Lo que causa que sea tan difícil es que los problemas requieres muchos o diferentes activos y por lo general localizados en diferentes empresas. Algunas veces se ve tan difícil la solución que parece imposible y por lo general nadie se quiere meter en ese tipo de problemas.

Se pone un pequeño caso donde se aplica “Lean Consumption”. Un viaje de negocios entre dos ciudades pequeñas.

- Resuelve mi problema completamente-Significa llegar a tiempo, seguro y con mi maleta.

- No pierdas mi tiempo-Aplica en el tiempo de preparación del viaje.
- Lo que yo quiero-Es la mejor combinación de todo para completar el viaje con éxito.
- Cuando lo quiero-Se refiere a llegar en el tiempo que se tiene que llegar para tener una visita exitosa.
- Donde lo quiero-Significa que quiero viajar de un aeropuerto cercano a mi casa, y llegar a uno cerca de la junta de negocios.
- Simplifica mis decisiones-Se refiere a tener todas las reservaciones desde antes, hotel, carro, comidas, etc.

Un ejemplo aplicando la información inicial del capítulo es que para poder organizar un viaje de este estilo se tiene el problema inicial, son diferentes empresas las que generaran los servicios y una ira dependiendo de la otra. Por ejemplo una compañía es la aerolínea, otra la que renta el carro, y otra el hotel. ¿Qué se puede hacer en estos casos?, la solución más sencilla que viene a la cabeza es utilizar una agencia de viajes, donde se en un solo pago un asesor te reservara en las tres empresas lo que necesites. Aun cuando esto sea lo mas sencillo cuando se utilizaran los productos puede darse el problema de que uno no esté relacionado con otro, por ejemplo si el vuelo se retrasa, puede que tu reservación de carro o de hotel se pierda ya que entre compañías no existe ese tipo de comunicación. Un pensamiento esbelto podría solucionar este problema, ya que si las tres compañías saben que normalmente empresarios hacen ese tipo de viajes donde ocupan los tres servicios deberían de hacer un convenio donde se apoyen unos a otros para poder darle un mejor servicio a su cliente.

Chapter 10: Solve My Complete Problem Permanently

Hasta ahora hemos hablado sobre el consumismo como manera de obtener una variedad de bienes o servicios al menor costo y tiempo desperdiciado posible. Esto se puede ver como algo que ni uno de los proveedores en nuestros tiempos ofrece. Sería bueno que las empresas se preguntaran que combinación de productos o servicios los clientes quisieran que existieran, en lugar de solo pensar individualmente. Esto generaría un

escenario donde los proveedores pudieran resolver problemas de las personas enfocado a que no se repitan en el futuro, básicamente aplicando la filosofía esbelta.

El lugar donde se debe empezar es preguntado cuales son los problemas básicos. El gran problema que existe en todas las empresas es la comunicación, muchas veces se tienen problemas de comunicación dentro de la empresa, y crea trabajo defectuoso, lo mismo pasa con los consumidores, si no se sabe que es lo que ellos quieren realmente, nunca se les va a poder satisfacer como ellos quieren. Por lo tanto generando vías de comunicación entre la empresa y los clientes ayudaría a solucionar los problemas de los consumidores con menos errores.

Para obtener una conclusión sobre si conviene invertir tiempo en cambiar tu forma de hacer las cosas para relacionarte con los demás, generando una satisfacción diferente al cliente se le pueden hacer estas dos preguntas de reflexión. El consumidor seguirá consumiendo tu producto aun cuando este siga ocasionando problemas o teniendo defectos aun cuando estos puedan ser reparados o cambiados, siempre teniendo la incertidumbre de que es lo que pasara. O preferirán eliminar tu trabajo desperdiciado solo utilizando una pequeña selección de empresas que están bien capacitadas para proveer una solución a sus mayores problemas a un costo menor.