

**GUILLERMO PÉREZ MORALES
JOSÉ LUIS MORATO GÓMEZ**

**LIBRO BLANCO:
LEAN SERVICE,
MANAGEMENT TOTAL**

para liderar el futuro de las empresas:
7 pilares y 20 principios

Extracto del libro "**LEAN SERVICE, management total**"
www.leanservice.es

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Entidades colaboradoras

Muchas gracias a toda las entidades colaboradoras de este Libro Blanco por acompañarnos en este nuevo proyecto evidenciando y avalando así el gran valor que aporta al management actual el Libro “**LEAN SERVICE, management total**”.

Muchas gracias por vuestro compromiso, generosidad y liderazgo. Todo un lujo vuestra participación y por contribuir, con vuestro apoyo, a fortalecer el Manifiesto **LEAN SERVICE** formado por 7 pilares y 20 principios y seguir impulsando la Comunidad **LEAN SERVICE**.



Agradecimientos

(Extracto del libro)

Ambos autores queremos expresar nuestro agradecimiento a las 48 personas que, generosamente, han colaborado en el libro “**LEAN SERVICE, management total**”, grandes profesionales y referentes empresariales que dedicaron su tiempo, aportando su talento y experiencia, enriqueciendo el libro con sus reflexiones y conocimientos, integrados fielmente y con naturalidad a lo largo de todo el libro, contribuyendo a consolidar nuestro modelo de **LEAN SERVICE**, como motor del management ante los presentes y futuros desafíos de un nuevo paradigma. Un lujo contar con 48 profesionales y referentes, dejando evidencia de vuestro liderazgo, talento, generosidad y compromiso, avalando, además el Manifiesto de **LEAN SERVICE**, formado por 7 pilares y 20 principios, que establecen una hoja de ruta, desde el propósito a la acción, para transformar tu compañía, un departamento, un proyecto o un proceso.

Muchas gracias por tanto a:

Cipri Quintas, Philip Moscoso, Javier Rodríguez Zapatero, Ricardo José Hernández Asensio, Juan Carlos Pérez Espinosa, Luis Bernardo Plaza Casero, Emilio García Perulles, Francisco Hortigüela Martos, Javier Collazos

Bermejo, Mago More (José Luis Izquierdo Martín), María Victoria Oñate Navarro, Pedro Reinaldos Espejo, Roberto Ranz Torrejón, Francisco Aranda Manzano, Antonio Moreno Pérez, María Negri Martínez, Manuel González Belber, Gabino Diego Díaz, Tomás García Martín, Inés Ribó Chalmeta, Tessa Aparicio Curreen, Alejandro Blanco Urizar, Ramón García García, Reyes Rite Pérez, Sergi Corbeto Gall, María Álvarez de Linera Ros, Alfonso del Barrio, José Carlos Ramos, María Teresa Gómez Condado, Sergio González Fernández, Silvia Leal Martín, Luis Miguel del Saz Rodríguez, Elena Díaz-Alejo Rodríguez, Ricardo Sastre Martín, Rubén Martínez García, Amparo Sánchez Cano, Verónica Aranda Contreras, Manuel Ardura Pascual, Emilio Arce Alonso, José Ángel López Palomo, Jon Lasa Ruiz, José Varela Ferrio, Alonso Fernández Terrón, José Luis Casal, Javier Mendizábal, Antonio Gálvez Ferrer, Luis Pardo Céspedes, Verónica Pascual Boé.

Muchas gracias a la Editorial Planeta, a su sello Gestión 2000 y a Roger Domingo por confiar en nosotros, en nuestro proyecto y nuestro modelo de management basado en **LEAN SERVICE**. Un lujo poder escribir en vuestro sello.

Sobre los Autores

Guillermo Pérez Morales

Guillermo Pérez Morales (Madrid, 1976) es directivo en el Grupo EULEN, además de vicepresidente de la Alianza por el Desarrollo del Talento Digital en AMETIC y un profesional referente en los campos del outsourcing, la logística y el Facility Services.

Profesional de espíritu emprendedor, con una gran visión transversal del management, lidera proyectos en materias que le apasionan: Estrategia, Operaciones, Lean, Transformación Digital y Talento.

En los últimos años, los proyectos que lidera en EULEN han recibido diferentes premios y reconocimientos por diferentes entidades prestigiosas como Foment del Treball, CEL, Advanced Factories, Kaizen Institute y Lean Community.

A título personal, en 2018, fue elegido por El Vigía, entre los más influyentes del año en el sector logístico; reconocimiento que también ha recibido en 2022 por la Consultora Mojito 360. Elegido por Coolhunting e ICEMD, como uno de los 100 profesionales referentes en España en el área de Management e innovación en el año 2020. En mayo de 2022 recibió el Premio por su trayectoria profesional otorgado por la Universidad Carlos III



Es conferenciante, articulista y profesor en diferentes Escuelas de Negocio. Además es autor del Libro “Liderando la Estrategia Digital desde las personas” editado por ESIC.” También es Colaborador de Atlas Tecnológico y socio de la Asociación Eje&Con.

[@gpmoralesnet](https://www.linkedin.com/in/guillermopezmorales)
<http://www.leanservice.es>

José Luis Morato Gómez

José Luis Morato Gómez (Segovia, 1971), actualmente es Senior Manager en Miebach Consulting, consultora e ingeniería de supply chain, y socio de Boreal SC, empresa de consultoría y formación en mejora continua Lean Six Sigma.

A lo largo de su amplia experiencia de más de 32 años, ha ejercido como directivo en empresas de consultoría tecnológica como Everis NTT DATA y en diversas empresas de transporte y logística como CBL, FIEGE o CEVA Logistics, así como en su faceta como emprendedor ha acometido diversos proyectos empresariales, siendo EMBA por IEDE y Master en Dirección Comercial y Marketing por el Instituto de Empresa.



[@moratogomezJL](#)

<https://www.linkedin.com/in/jose-luis-morato-gomez/>

<http://www.leanservice.es>

Grado en Ciencias del Transporte y la Logística por la UCJC y Master Universitario en Dirección de empresas y logísticas y Cadena de Suministro por la UCJC y Black Belt Lean Six Sigma, es un reconocido Docente, conferenciante, investigador y sobre todo emprendedor en los sectores logístico y de la consultoría.

Es coautor del libro Logística Comercial (McGraw-Hill, 2005) y profesor de Operaciones en EAE Business School y en Loyola Másteres, de la Universidad de Loyola.




**Libro Blanco:
LEAN SERVICE,
Management total**

En este **Libro Blanco** de **LEAN SERVICE** que tienes entre tus manos, hemos recogido breves extractos de algunos de los capítulos del libro, incluido parte del Prólogo de Cipri Quintas como algunas de las citas de los 48 colaboradores del libro.

1. Dos visiones, una misión
2. Lean Manufacturing, del origen al desafío
3. Del desafío a la oportunidad: Lean Service
4. Management en el nuevo entorno. Barreras y oportunidades
5. Manifiesto Lean Service
6. Primer pilar. Las personas
7. Segundo pilar. La cultura
8. Tercer pilar. La gestión del propósito a la acción
9. Cuarto pilar. El mindset
10. Quinto pilar. La estrategia
11. Sexto pilar. La tecnología
12. Séptimo pilar. El modelo

En el libro “**LEAN SERVICE, management total**”, podrás profundizar a lo largo de sus 460 páginas, conociendo ejemplos prácticos y reales que te servirán de inspiración y apoyo para trasladar los 7 pilares y 20 principios a cualquier proyecto, tipo de empresa y sector:

13. Las herramientas de Lean Service
14. Lean Service en el gemba
15. Lean Service: modelo transversal de gestión total
16. Lean Service en los recursos humanos
17. El universo Lean
18. La certificación, marco de referencia de Lean Service
19. Lean Service como eje ante los nuevos desafíos
20. Que el Lean nos acompañe.
Y el Epílogo de Verónica Pascual



**Lean Service,
management para
liderar el futuro
de las empresas:
7 pilares y 20
principios**

Introducción

Hablar de **LEAN SERVICE** management total, es profundizar en como desde hace décadas, la filosofía Lean Manufacturing tiene un gran éxito en muchas empresas que se han propuesto hacer más con menos, eliminar todo lo que carece de valor añadido y centrarse en el cliente y las personas. Gracias a su eficacia, se ha convertido en una de las hojas de ruta esenciales para aquellas compañías que quieren ser más competitivas, eficientes y rentables.

La fuerza del libro **LEAN SERVICE** reside en trasladar la filosofía del Lean Manufacturing propia del entorno industrial y llevarla al ámbito de los servicios, convirtiéndose en **LEAN SERVICE** y que los autores, manteniendo su esencia, han adaptado su enfoque al siglo xxi, aportando una metodología que permitirá a las empresas afrontar cualquier desafío (Pandemias, conflictos geo políticos y sociales, crisis energéticas,..) transformándolo en oportunidad y construyendo desde el presente un futuro mejor.

“LEAN SERVICE, management total” contribuye a generar una hoja de ruta clara ante los nuevos modelos de negocios, basados en un management transversal y global. Un contexto donde se requieren mentes abiertas que entiendan que el mundo se mueve hacia un nuevo paradigma, empoderado por el conocimiento, que necesita de una visión y propósito empresarial sustentado en la acción y situando a las personas en el centro, convirtiéndola en una obra de referencia, clave para transformar y liderar las empresas.

Y si aún no has leído el libro, que esperamos lo hagas, aquí te dejamos un pequeño avance, en este primer Libro Blanco de **LEAN SERVICE**, que es el primero de una trilogía, que muestra algunas de las claves del libro, y que pone en valor los puntos clave de cada capítulo, en cuyo contenido, alcance y metodología podrás profundizar con la lectura completa del libro *“LEAN SERVICE, management total”*.

Prólogo

(Extracto del libro)

Te felicito porque estás a punto de descubrir una obra única que te sumergirá en un método transgresor y altamente práctico. Quizá te parezca raro que un prólogo para un libro tan serio e importante como “**LEAN SERVICE, management total**” comience con una palabra tan familiar como «querido», pero, aunque es probable que no te conozca, tu generosidad al comprar este libro de Guillermo y José Luis me lleva a querer saludarte como si te conociera de toda la vida y con todo el cariño del mundo. **LEAN SERVICE**... ocupará sólo un pequeño espacio de tu estantería, pero el valor y la magnitud de su contenido recogen largos años de experiencia y conocimientos, al alcance de muy pocos, sobre modelos eficientes de gestión en el sector servicios. Ahora, con su publicación, estos valiosos conocimientos llegarán a personas que, como tú, han querido interiorizarlos.

Para lograr este método, Guillermo Pérez Morales y José Luis Morato Gómez han pasado mucho tiempo trabajando en adaptar eficientemente el modelo de gestión Lean Manufacturing al sector servicios, dando como resultado un método propio de implantación, que consiste en aplicar con eficacia estas herramientas a cualquier sector, empresa o proceso. La respuesta a eso que te estás preguntando ahora mismo es «sí»: esta metodología revolucionaria también es para ti, no importa a qué te dediques o cuáles sean tus motivaciones y,

de nuevo, «sí»: te va a ayudar — enormemente— en el complejo proceso de transformación digital, laboral, humana y medioambiental que está experimentando la sociedad y que va a cambiarlo absolutamente todo. Aunque **LEAN SERVICE** es una metodología que ya existe desde 1972 con el sector servicios como campo de acción, no tiene un modelo único de práctica. Existen herramientas y prácticas que muchos de los que trabajamos en servicios, como yo mismo, no sabíamos cómo implantar de forma ordenada y eficiente. Hacia falta, por tanto, una hoja de ruta para seguir, una guía de pasos que de verdad funcionen y sean fáciles de implantar en todas las áreas y, sobre todo, un método que verdaderamente fuera capaz de adaptarse al cambiante mundo de hoy.

En otras palabras, la metodología que tan brillantemente nos expone el libro que tienes entre las manos sirve para el presente y para el futuro, nos ofrece una serie de brillantes técnicas multitarea que, además, no tienen fecha de caducidad. Para mí, no es un libro, sino un método, porque nos da las bases, principios o herramientas de la metodología **LEAN SERVICE**. Y ¿sabes por qué no vas a encontrar un método igual? Simplemente, porque no lo hay.

En este método encontraremos el manifiesto del modelo de gestión **LEAN SERVICE**, los principios

para implantarlo, sus valores y cultura y una cómoda hoja de ruta para comprender mejor el concepto y —lo mejor de todo— aprender a aplicarlo a nuestro trabajo, empresa o proyecto, por pequeño que sea. Este fantástico método nos invita a vivirlo, a ponerlo en práctica de inmediato, y se volverá eficaz y podrá convertir esa idea que hoy tienes en tu empresa soñada. Los autores nos demuestran que las prácticas que han servido en el sector industrial pueden ser aplicadas en los servicios generando beneficios económicos y mejoras por y para trabajadores. Seguramente, a veces, los cuatro hijos que tienen entre los dos Guillermo y José Luis no han comprendido por qué la elaboración de este libro les ha robado tanto tiempo de estar con ellos.

Y es cierto, los dos autores han tenido que renunciar a muchas horas de su vida que no han dedicado a sus aficiones, a estar con los suyos, por estar trabajando en el nacimiento de “**LEAN SERVICE, management total**”. Y hablamos de personas que, por sus profesiones y los proyectos a los que se dedican, tienen agendas verdaderamente apretadas. Este esfuerzo se llama generosidad. Han sido enormemente generosos en sacrificar lo más valioso que tenemos las personas, el tiempo, para originar este método y tu forma, nuestra forma, de agradecerse es pasar a la acción y poner en práctica esta metodología.

Por eso quiero dar dos «gracias»: una a Guillermo y José Luis, por este acto de sumar, de DAR en mayúsculas, pues siempre he dicho que no hay nada más generoso que compartir tu conocimiento, y la otra a ti, que tienes el libro en las manos, pues, con tu interés, estas pagándoles cada minuto invertido en idear, pensar, elaborar, redactar, corregir este método. Lo que estás haciendo no es más que otro acto de generosidad.

Y, antes de despedirnos y comenzar a leer a los creadores de esta metodología, déjame darte un último consejo que nunca falla, y que puedes llevar a cabo, más fácilmente, con este libro: la mejor inversión en ti que puedes obtener es aprender a generar valor, saber crecer, ser cada vez mejor y más eficaz, aprender a equivocarte y ser la mejor persona que puedas llegar a ser. Gracias, gracias, gracias.

Cipri Quintas Tomé, empresario, escritor y conferenciante por tan bonitas palabras.



1. Dos visiones. Una misión.

(extracto)

Nada volverá a ser como antes. Ahora más que nunca, vivimos en un momento crucial, en permanente cambio. En marzo de 2020, de forma inesperada nuestro mundo, indudablemente, cambió. La crisis sanitaria y socio económica a la que nos llevó la COVID-19 nos hizo pasar de forma instantánea por diferentes fases.

Primero nos dejó en shock, luego generó un cierto desconcierto, después pasamos a la incredulidad, posteriormente a la necesidad de supervivencia y recuperar la normalidad, pero siempre en un escenario de tensa calma, en un entorno incierto, lleno de dudas, desafíos y, sobre todo, de muchas oportunidades.

En este contexto global de desconcierto, pero, también, de cambio, transformación y oportunidad, es cuando José Luis y yo decidimos, firmemente, escribir este libro con un propósito claro que combina la humildad con la ambición de contribuir en la aportación de valor a la sociedad, a las empresas, a los profesionales, en definitiva, a las personas, siempre a través de nuestra experiencia, aprendizajes y conocimientos sobre el management en general y la metodología **LEAN SERVICE** en particular. Precisamente, la fuerza de nuestro libro reside en adoptar la metodología **LEAN SERVICE**, cuyo origen es del año 1972, respetando su cultura y herramientas, pero haciendo un restyling a su enfoque, adaptando su mensaje al siglo xxi y definiendo un manifiesto con sus pilares y principios propios, aportando un método adaptado al nuevo entorno que permita afrontar estos desafíos y seguir construyendo desde el presente un futuro mejor para las empresas y los profesionales, situando siempre a las personas en el centro. En el espíritu de nuestro modelo está su pretensión de perdurar en el tiempo, porque tanto si lo estás leyendo a su publicación a finales de 2021 como en 2030 o 2050, los cambios impulsados

por la pandemia han impactado tanto en nuestras vidas que nuestra propuesta de valor te podrá servir en todo momento de inspiración, apoyo y aprendizaje, y te será útil ante cualquier cambio que quieras o necesites afrontar en tu vida para hacer las cosas de una forma diferente.

La filosofía Lean, tanto Manufacturing como Management, está basada en el uso de herramientas que permitan hacer tangible la propia filosofía y llevarla al terreno industrial. En **LEAN SERVICE** adoptamos dichas herramientas dotándolas de un enfoque transversal, facilitando su adaptación, no sólo al entorno industrial, sino a cualquier proceso de una compañía. **LEAN SERVICE** es un auténtico desafío, sustentado por una filosofía sólida de más de ochenta años, e incorporaremos a las herramientas la innovación, la gestión del talento de las empresas, las estrategias de motivación a todos los trabajadores para sacar lo mejor de ellos mismos, dándoles su espacio y responsabilidad en la implementación de la filosofía Lean, empoderándolos con la formación adecuada y adaptada al entorno y necesidades actuales, para que puedan adquirir nuevos hábitos y cultura Lean y, muy en especial, desarrollar habilidades de mejora continua. Sin duda, el éxito de nuestro enfoque sobre la cultura de **LEAN SERVICE** está en el desarrollo de las personas que hacen o ejecutan los procesos, auténticos motores del cambio y la transformación en cualquier entorno Lean global del que hablaremos a lo largo del libro.

2.

Lean Manufacturing, del origen al desafío

(extracto)

Lean es una filosofía con un gran éxito desde hace años en las empresas que han creído en su implantación para hacer más con menos con el objetivo de eliminar el NO valor añadido, focalizándose en el cliente y en las personas.

- En los últimos años, Lean se está convirtiendo en una de las hojas de ruta esencial para muchas empresas, para ser más competitivas, si bien es cierto que Lean ha tenido y sigue teniendo muchos nombres, pero en sí una sola definición y objetivo: generar valor en las empresas.
- Lean Manufacturing es un modelo que nos permite organizar y gestionar los procesos productivos, las operaciones, los nuevos proyectos y las relaciones con los proveedores y los clientes.
- Lean Management es una práctica, un hábito que normalmente las personas desarrollan en el entorno empresarial para comprender sus problemas del día a día y, muy en especial, sus oportunidades, buscando alinear los recursos disponibles para lograr los propósitos de la organización.
- **LEAN SERVICE** es implicar y motivar a todos los trabajadores para sacar lo mejor de ellos mismos, dándoles su espacio y responsabilidad en la implementación de la filosofía Lean.

En este Libro Blanco que sirve como una muestra del modelo de management que proponemos a través de la

metodología de **LEAN SERVICE**, recogemos algunas de las decenas Citas y aportaciones realizadas por los 48 colaboradores que de manera generosa han aportado sus conocimientos y Expertise para enriquecer el modelo y avalar nuestro Manifiesto de **LEAN SERVICE**:

“Lean Management es “una metodología que busca aumentar el valor aportado a los clientes a través de acciones de mejora (kaizen) a lo largo de los flujos de valor (value streams). En muchas ocasiones la metodología Lean lleva a planteamientos rupturistas, que van más allá de una mejora continua, y son el resultado de un cuestionamiento a fondo del proceso (as-is vs to-be). Por ello, en la práctica, los programas de Lean suelen ser proyectos con un alto componente de gestión de cambio”

Philip Moscoso, IESE; professor and associate dean for executive education de IESE Business School

“LEAN SERVICE “no trata del qué sino del cómo equiparse para afrontar estos retos de liderazgo, organización y gestión, ya que parece evidente que ante nuevos retos no vamos a poder aplicar recetas pasadas, y lo reflejado en LEAN SERVICE en este libro está cargado de las nuevas recetas que toda empresa y todo gestor tiene que entender, conocer y aplicar”.

Javier Rodríguez Zapatero, executive chairman y co-founder de ISDI



3. Del desafío a la oportunidad: Lean Service

(extracto)

Para comprender el interés de ambos autores en presentar los pilares de un nuevo **LEAN SERVICE**, adaptado a los nuevos tiempos y con unos principios, ponemos en valor el informe académico Una revisión crítica de **LEAN SERVICE** (A critical review of Lean Service), de Federico Alejandro Arango Vásquez y Miguel David Rojas. Hemos querido incluir en el presente libro algunas conclusiones de extraordinario valor que confirman el estado en el que adoptamos el **LEAN SERVICE** y la propuesta que realizamos como respuesta a sus carencias hasta 2021.

Levitt (1972) fue el primer autor en estudiar la transferencia de principios organizacionales de las líneas de producción hacia servicios. Los estudios se basaban en el hecho de que el sector servicios se beneficia de las técnicas aplicadas en la manufactura.

Analizando este trabajo académico, y algunas de sus afirmaciones contrastadas: «**LEAN SERVICE** no tiene un modelo único de prácticas o estándares. De hecho, es una mezcla de herramientas y prácticas que deben ser aplicadas de acuerdo con la situación que hay que mejorar. A pesar de la falta de estándares y metodologías para su uso en servicios, las prácticas provenientes de la manufactura pueden ser aplicadas en los servicios generando beneficios económicos y mejoras en el comportamiento de los trabajadores» (Dos et al., 2015).

Ante todo, nuestro enfoque de **LEAN SERVICE** es una visión empresarial del presente para tender puentes hacia el futuro con la solvencia y tranquilidad que nos ofrece tomar como referente el Lean Manufacturing, pero que representa un nuevo modelo de management total. En la era del conocimiento supone un gran desafío generar las bases y los pilares del **LEAN SERVICE**, explicando nuestra visión y alcance de un concepto huérfano de sentido propio y que, atendiendo las nuevas circunstancias, los autores del libro consideramos que puede, perfectamente, volar solo, tener su propia identidad y ser un referente empresarial por sí mismo, como hemos querido reflejar en el manifiesto y sus principios y que han firmado 50 directivos de diversas empresas representando a un gran número de sectores de la economía.

4. Definición y alcance del Lean Service

(extracto)

Ante esta «escasa» definición, ambos autores presentamos como punto de partida de nuestro desafío la definición y alcance de nuestro modelo de **LEAN SERVICE**: «**LEAN SERVICE** es una metodología que representa una cultura y filosofía a través de un manifiesto, con sus pilares, principios y un método claro con la visión de adaptar la cultura y herramientas Lean Manufacturing más propias del sector industrial al mundo de los servicios, pero no sólo en el campo de la fabricación y la

producción, sino en cualquier área de la compañía (marketing, TIC, administración de personal, compras, operaciones...), impulsando un nuevo modelo de gestión total denominado “**LEAN SERVICE, management total**”, en el que se incluye la transformación cultural y digital, el liderazgo, la visión por propósito, el talento, las competencias, la formación, la vocación de servicio, la alineación con los clientes y los nuevos modelos de negocio».

De manera paralela al Lean Management, **LEAN SERVICE** se focaliza en el sector servicios, es la evolución del Lean Manufacturing, pero sin un proceso productivo asociado, con actividades relacionadas con servicios tangibles. Por tanto, **LEAN SERVICE** tiene cabida tanto en la Administración pública como privada, en el sector servicios (turismo, hospitalario, logística, call center, bpo, servicios comerciales...) o en todo lo que representa una prestación como la externalización, facility, lo que supondría también su aplicación en la parte no productiva en el propio sector industrial.

Citas de los colaboradores en este capítulo:

*“Un gran reto de esta metodología **LEAN SERVICE** son las personas. En una aplicación estricta común, de las bases que definen esta forma de gestionar, la mejora de procesos, la eliminación de desperdicios o tareas que no aportan valor, por ejemplo, siempre se relacionan con costes, materias primas, equipamiento, tecnología y por ultimo con cuenta de resultados y beneficios”*

Ricardo José Hernández Asensio, coordinador general del Grupo C de Comunicación. Director del área logística

“Ya que creo que Lean es una propuesta de evolución cultural de las organizaciones muy centrada en la mejora continua, no es una moda o tendencia actual que deba ser implantada sin más”.

Luis Bernardo Plaza Casero, director del área de Servicios de Compras de Mahou San Miguel

*“El hecho de que **LEAN SERVICE** pueda aplicarse tanto al conjunto de la organización como a procesos internos de cualquier departamento nos permite escalar con facilidad su implantación como los departamentos de capital humano que aprovechen esta metodología para incrementar su eficiencia, mejorar su capacidad de respuesta y establecer procesos de mejora continua de la calidad de los servicios que prestan a las personas de la organización. Ya que una de las aportaciones de la metodología **LEAN SERVICE** consiste, precisamente en potenciar el capital humano de las organizaciones”.*

Juan Carlos Pérez Espinosa, presidente de DCH, CEO de Facthum

“La metodología Lean es perfectamente aplicable a las actividades de servicios. En Eulen llevamos años mejorando nuestros procesos tanto de back office como productivos. Cuando las personas trabajan auto convencidas de lo que están haciendo, todo es mucho más eficiente y los resultados se ven en corto espacio de tiempo”.

Emilio García Perulles, director general de España y Portugal en Grupo EULEN

Management en el nuevo entorno. Barreras y oportunidades

Llevamos muchos años desarrollando estrategias de management con muchos clientes de todos los sectores de la economía, acercando la estrategia al terreno y trabajando para mejorar y hacer mucho más eficientes los procesos. Y, en general, en nuestra experiencia, las barreras no son tecnológicas, sino que las principales barreras son las propias personas que no quieren cambiar su forma de trabajar o simplemente no quieren cambiar, expresando frases como: «Esto siempre lo hemos hecho así», «Esto no se puede mejorar», «Para qué voy a cambiar mi forma de trabajar.» ,«Para qué voy a cambiar, si mi jefe no me apoya.» ,«Llevo mucho tiempo haciéndolo de esta forma, ¿por qué tengo que cambiar mi manera de trabajar?» ,«No tengo tiempo para implantar Lean.» ,«No quiero salir de mi zona de confort, ya estamos bien.» ,«No tengo tiempo para formarme en Lean.» , «De acuerdo, implanto Lean y, luego ¿qué?» , «¿Por qué esta persona y no yo tiene que liderar un proyecto Lean?»

Pese a esta inestable situación empresarial y laboral, desde 2020 se han impulsado nuevas oportunidades de negocio: Teletrabajo. Formación online con nuevos contenidos multimedia, nuevas plataformas tecnológicas o

adecuación de la docencia. Proyectos de sostenibilidad. Delivery y última milla en restauración. Proyectos tecnológicos. E-commerce. Movilidad reducida y servicios a mayores. Nuevos modelos de acceso a la sanidad con diagnósticos online. Impresión 3D, por ejemplo, impresión 3D de válvulas respiratorias en menos de 24 horas. Ocio y entretenimiento disparado por la cuarentena y los confinamientos en el hogar. Acceso a la cultura digital, a espectáculos afectados como museos, cine, parques temáticos. Nuevos modelos de logística y supply chain por el alto impacto en las cadenas de suministro.

Las barreras, efectivamente, representan obstáculos reales que la metodología **LEAN SERVICE**, con gran habilidad, sortea aportando método, cultura, liderazgo y disciplina, que en el contexto actual representan una hoja de ruta necesaria para afrontar los desafíos presentes y futuros.

LEAN SERVICE es un motor para las nuevas oportunidades de negocio, es un actor principal y referente en la mejora operacional de los procesos. Es un modelo de gestión, de management total, de emprendimiento, pero también de reflexión continua.

En este capítulo los colaboradores nos dejan sus citas en este capítulo:

*“Para conseguir nuestros objetivos necesitamos revisar constantemente nuestra propuesta de valor, con el cliente en el centro (de verdad) y todo los procesos que conlleva la producción de esa propuesta de valor, desde la innovación hasta el suministro, pasando por la creación del servicio; todos los departamento y todas las personas están implicadas y, como todo cambia, lo que hoy sirve mañana no. Renovarse o morir. Esto es **LEAN SERVICE**”.*

Francisco Hortigüela Martos, director general de AMETIC

*“Los romanos no sabían de metodología Lean, pero tenían claro que sin un objetivo claro y un buen plan nunca llegabas a buen puerto. Y de esto va **LEAN SERVICE**, de saber llegar a buen puerto. Nunca conseguí hacer cosas relevantes en mi vida hasta que descubrí e implanté dos cosas triviales pero muy necesarias. La primera es la planificación .. y a segunda, y más importante, como dice mi amigo José Mota hacer las cosas al*

*merme, de a poco. **LEAN SERVICE** es una metodología de mejora continua, de poco a poco, pero con planificación, con base en el PDCA”.*
Mago More (José Luis Izquierdo Martín), conferenciante, empresario y escritor.

*“Toda empresa tiene su principal ventaja competitiva en la flexibilidad para adaptarse al cambio”. “Esta ventaja competitiva debe tener la base en una innovación disruptiva o bien una estrategia diferencial que no tienen ningún valor sin una implementación ágil, precisa, siendo el liderazgo, talento, trabajo en equipo y herramientas digitales los elementos que facilitan conseguirlo... Por ello, toda empresa debe tener una forma de trabajo y metodología que permitan coordinarlos, siendo **LEAN SERVICE** una de las metodologías que mejores resultados ha dado en muchas compañías, de diferentes sectores”.*

Javier Collazos Bermejo, managing director de Carnext.com

5. Manifiesto Lean Service

(extracto)

Nos encontramos en uno de los capítulos más esenciales de este libro, la presentación del Manifiesto como apuesta de ambos autores, aval y garantía de la implantación de la metodología **LEAN SERVICE** en cualquier ámbito de la economía.

Como veremos, entre las filosofías de Lean Management y **LEAN SERVICE** podemos encontrar la filosofía Agile. En febrero de 2001, frente a los modelos tradicionales, excesivamente rígidos y quizá alejados de las necesidades de los clientes, 17 expertos crearon el Manifiesto Agile, en el que hablando de transformación digital promulgaban que Agile era algo más que una metodología para el desarrollo de proyectos que precisaban de rapidez y flexibilidad, y que era una filosofía que suponía una forma distinta de trabajar. Su visión era promover el desarrollo ágil en la industria del software y su manifiesto era un documento que se sustenta en cuatro valores y doce

principios. Siguiendo la línea trazada en la filosofía Agile, y dada nuestra experiencia y como nuestra filosofía está siendo bien recibida por las empresas, ambos autores consideramos muy necesario definir un manifiesto propio que represente la esencia de **LEAN SERVICE**, como hoja de ruta sólida, resiliente y al mismo tiempo flexible ante los cambios, pero siempre como un eje vertebrador y transversal que aporte valor a los procesos y avalado, también, por reconocidos profesionales y referentes en sus empresas.

De esta forma, nuestro manifiesto se fundamenta en una nueva cultura organizativa basada en siete pilares y veinte principios para desarrollar la metodología **LEAN SERVICE** de forma transversal y universal.

Los 7 pilares del Manifiesto Lean Service

1. Primer pilar. Las personas
2. Segundo pilar. La cultura
3. Tercer pilar. La gestión del propósito a la acción
4. Cuarto pilar. El mindset
5. Quinto pilar. La estrategia
6. Sexto pilar. La tecnología
7. Séptimo pilar. El modelo

Los principios del Manifiesto Lean Service

Los principios de **LEAN SERVICE** son su ADN, su plan director, su fuerza interior que impulsa los pilares para darles un sentido transversal, de principio a fin, integrando la cultura Lean sin límites, apostando por las claves necesarias para liderar y gestionar esta metodología en cualquier proyecto. Pero los principios necesitan pasar del propósito a la acción, y es en esa fase del método de implantación donde aparecen las herramientas Lean como elementos tangibles de la filosofía y cultura **LEAN SERVICE** en cualquier proyecto.

Los 20 principios del Manifiesto se agrupan en los 7 pilares:

Primer pilar: las personas

1. Situar a las personas en el centro, empoderándolas a través de la formación, capacitación y competencias.
2. Liderazgo como competencia clave para inspirar a los demás mediante el ejemplo y la visión.
3. Lean People, poner en valor la

gestión del talento y la meritocracia.

4. Resiliencia, como competencia vital individual y de los equipos, que permite afrontar y superar los cambios y adversidades adaptándose al contexto del presente.
5. Aprendizaje continuo, puro learnability.

Segundo pilar: la cultura

6. La transformación cultural: valores, misión, visión y formas de trabajar.

Tercer pilar: la gestión del propósito a la acción

7. La integración de la estrategia con el gema.
8. Trabajar bajo un modelo de learning by doing.

Cuarto pilar: el mindset

9. Apostar por una mentalidad de lo posible, la mentalidad de creer que se puede mejorar.

Quinto pilar: la estrategia

10. Definir una estrategia como hoja

de ruta de referencia.

11. Ser proactivos trabajando ante contingencias.
12. Satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios finales.
13. Apostar por el trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes departamentos.

Sexto pilar: la tecnología

14. Apostar por la transformación digital.
15. Establecer una estrategia tecnolean para incorporar la tecnología en la mejora de procesos, siempre como un medio para alcanzar un fin.
16. Incorporar la digitalización como un elemento de gestión para agilizar los proyectos.

Séptimo pilar: el modelo

17. Modelo de **LEAN SERVICE**, basado en un modelo hoshin kanri con oleadas, un equipo Lean, un team líder de cada proyecto y la utilización de las herramientas Lean para la mejora de procesos.
18. Analizar, medir, evaluar, aprender y reaprender.
19. La mejora continua, estandarización, optimización y medición del impacto económico como resultados clave de **LEAN SERVICE**.
20. Maximizar valor.

Así, en 2021, este Manifiesto, formado por siete pilares y veinte principios, está firmado y avalado por las siguientes cincuenta personas, excelentes profesionales y referentes,

que comparten los valores, la misión y visión del nuevo enfoque de “**LEAN SERVICE, management total**” como un modelo de referencia para liderar el futuro de las empresas en los próximos años:

Guillermo Pérez Morales, José Luis Morato Gómez, Cipri Quintas, Philip Moscoso, Javier Rodríguez Zapatero, Ricardo José Hernández Asensio, Juan Carlos Pérez Espinosa, Luis Bernardo Plaza Casero, Emilio García Perulles, Francisco Hortigüela Martos, Javier Collazos Bermejo, Mago More (José Luis Izquierdo Martín), María Victoria Oñate Navarro, Pedro Reinaldos Espejo, Roberto Ranz Torrejón, Francisco Aranda Manzano, Antonio Moreno Pérez, María Negri Martínez, Manuel González Belber, Gabino Diego Díaz, Tomás García Martín, Inés Ribó Chalmeta, Tessa Aparicio Curreen, Alejandro Blanco Urizar, Ramón García García, Reyes Rite Pérez, Sergi Corbeto Gall, María Álvarez de Linera Ros, Alfonso del Barrio, José Carlos Ramos, María Teresa Gómez Condado, Sergio González Fernández, Silvia Leal Martín, Luis Miguel del Saz Rodríguez, Elena Díaz-Alejo Rodríguez, Ricardo Sastre Martín, Rubén Martínez García, Amparo Sánchez Cano, Verónica Aranda Contreras, Manuel Ardura Pascual, Emilio Arce Alonso, José Ángel López Palomo, Jon Lasa Ruiz, José Varela Ferrio, Alonso Fernández Terrón, José Luis Casal, Javier Mendizábal, Antonio Gálvez Ferrer, Luis Pardo Céspedes, Verónica Pascual Boé.

Este Manifiesto es la referencia vital de nuestra propuesta de «rejuvenecimiento» y adaptación de **LEAN SERVICE** al siglo xxi, y así todos sus pilares y principios formarán parte de cualquier proyecto **LEAN SERVICE**, sea cual sea su alcance, en cualquier área de una compañía, en cualquier sector de la economía. Ésa es la fuerza de nuestra propuesta: transversalidad, flexibilidad y transformación.

Citas de los colaboradores en este capítulo:

“LEAN SERVICE es la metodología que nos permitirá en el sector servicios...recuperarnos de la pandemia poniendo el foco en lo esencial, las personas y la cultura, y eliminar grasas innecesarias de las organizaciones”.

***María Victoria Oñate Navarro,** directora de Colectivos en AEGON*

“Después de unos años aplicando Lean .. Mi trayectoria profesional ha estado marcada por esta filosófica, cuya aplicación empieza por uno mismo, cuyo ámbito no tiene fronteras y cuyas herramientas, tanto las existentes como las creadas fruto de su aplicación, son la forma de ejecutar bien las cosas”.

***Pedro Reinaldos Espejo,** director de Operaciones Logísticas Retail-online*

*“La experimentación del **LEAN SERVICE** supone un contexto de aprendizaje en el que las personas practican nuevos hábitos de mejora con los que puedan alcanzar sus metas y contribuyen de este modo a la transformación de sus equipos mediante el entrenamiento, la experimentación y el aprendizaje”.*

***Roberto Ranz Torrejón,** director ASTI Talent & Tech Foundation-ASTI TechGroup*

“Para lograr procesos/empresas competitivos, es necesario contar con un estándar de ejecución, en el menor número de pasos posible, con el mínimo número de recursos, para obtener el mejor resultado. Se trata, en definitiva, de simplificar procedimientos y optimizar unos recursos que son limitados”.

***Francisco Aranda Manzano,** presidente de UNO Logística, portavoz de CEIM, vocal de la junta directiva de CEOE*



6.
Primer pilar.
Las personas

(extracto)

Las personas son, sin duda, por derecho propio, el primer pilar del Manifiesto de “**LEAN SERVICE, management total**”. Una vez superado el inesperado y abrupto 2020, las personas hemos pasado de un entorno con una mayor estabilidad, a vivir en un contexto en continua evolución y transformación progresiva, sin frenos, en el que las personas son las palancas clave de la gestión del cambio. Para explicar su gran valor en el Manifiesto Lean, lo explicaremos mediante los principios de este primer pilar:

Principio 1: Situar a las personas en el centro, empoderándolas a través de la formación, capacitación y competencias.

Principio 2. Liderazgo como competencia clave para inspirar a los demás mediante el ejemplo y la visión.

Principio 3. Lean People. Poner en valor la gestión del talento y la meritocracia.

Principio 4: Resiliencia como competencia vital para comprender cualquier contexto.

Principios 5. Aprendizaje continuo, puro learnability.

Conclusiones del capítulo:

- En el modelo “**LEAN SERVICE, management total**”, las personas se empoderan a través del conocimiento que adquieren para llevar a cabo un proyecto o una tarea.
- La expresión «situar a las personas en el centro» se ha convertido en un discurso muy habitual para expresar una visión, un propósito o una estrategia.
- Las competencias denominadas hard skills, competencias duras, representan los conocimientos eminentemente técnicos que se pueden aprender, enseñar y compartir.
- Las soft skills son las competencias denominadas «blandas», y en el ámbito de **LEAN SERVICE** son claves para generar la auténtica transformación en las empresas.
- Las distancing skills son competencias híbridas, claves para cualquier profesional en un modelo laboral en el contexto actual, en el que existe un distanciamiento físico, pero como consecuencia de la digitalización una gran cercanía digital.
- El término Lean People apuesta por un talento creativo, innovador y, además, repleto de conocimiento.
- El modelo **LEAN SERVICE** apuesta por el concepto de learnability en cuatro fases: aprender, hacer, reflexionar y actuar (LACA).

Citas de los colaboradores en este capítulo:

*“La metodología **LEAN SERVICE** nos lleva a identificar qué cualidades son las que optimizan las ventas, y esa observación continua, de cómo mejorar día a día, nos lleva a identificar qué debemos creer personalmente que somos capaces de hacer; que debemos formarnos continuamente para no dejar de crecer; que debemos ganar notoriedad con nuestro trabajo y predisposición”.*
Antonio Moreno Pérez, director de Región Centro en Finanzauto y escritor

“Debemos pasar a la acción para ser, parte de la solución y con la escucha activa podemos aprender desde el silencio. A nuestro alrededor hay ruido, mucho ruido. Y es que esto es lo que generamos cuando nos encontramos nerviosos y desesperados. Debemos aprender con la curiosidad de un niño y con el objetivo de un adulto. Aprender a desaprender”.
María Negri Martínez, socia fundadora de MdMentoring

*“Una organización **LEAN SERVICE** debe verificar que tiene a la gente capacidad en las competencias que están alineadas con esta metodología, realizando un assessment interno, así como poniendo los procesos adecuados para las nuevas*

incorporaciones...Yo recomiendo la metodología STAR: Situación, tarea, acción y resultado pilares básicos para que la transmisión del mensaje sea un éxito”.

Manuel González Belber, socio fundador de MdMentoring

“La metodología Lean tiene su foco en aportar el máximo valor al cliente de la manera más eficiente posible, poniendo especial énfasis en la mejora continua de sus procesos. Esto no se consigue si no se considera a las personas en el centro del proceso y no se cambia la forma de liderar los equipos”.

Gabino Diego Díaz, fundador y CEO de Foro de Logística y CEO de Logyalent.com

“Los líderes Lean comprenden que el cliente está en el centro de la actividad de la organización y el principal objetivo es satisfacer sus expectativas, las tangibles y las intangibles”.

Tomás García Martín, decano de la Facultad de Tecnología y Ciencia de la Universidad Camilo José Cela

“Liderar es hacer sentir a tu equipo, confiar, apoyar y estar a su lado. Impulsar su creatividad y liberar todo su potencial para que sus acciones aporten valor a la organización y la sociedad. Liderar es hacer sentir a tu equipo que es capaz de hacer más y

mejor. Liderar es hacer sentir a cada miembro del equipo que es único”.

Inés Ribó Chalmeta, responsable de Selección, Formación y Desarrollo de Recursos Humanos de STEF

*“Hoy más que nunca en este entorno cambiante empresarial, el modelo **LEAN SERVICE** ha supuesto una herramienta decisiva para que las empresas gestionen sus procesos buscando la gestión competitiva por excelencia. Esto ha supuesto un cambio radical en la mentalidad y procedimiento de la gestión”.*

Tessa Aparicio Curreen, consejera delegada y owner en Curreen English Business School y Jersey English School

“Lean sitúa a la personas como centro de la metodología. Más y mejor talento, y talento eficiente y empoderado. Lean es una palanca para el impulso de la transformación económica y productiva hacia un tejido empresarial más eficiente, productivo y basado en actividades de valor añadido, con los beneficios que ello implica”.

Alejandro Blanco Urizar, director de Servicios de Transformación Digital de Seresco y presidente de la Comisión de la Alianza por el Desarrollo del Talento Digital

“Lean representa mejoras en productividad, reducción de costes, reducción de tiempo de ciclo, mejora de calidad, reducción de inventario, reducción de espacio necesario y reducción de lead time”.

Ramón García García, director de Innovación y Proyectos en Centro Español de Logística, CEL, y director general cluster de CITET

*“Necesitamos una metodología **LEAN SERVICE** que impregne la cultura de la empresa y la haga más ligera, alegre, porque sus empleados fluyen en el trabajo para sacarlo adelante”.*

Reyes Rite Pérez, directora ejecutiva de Integrando Excelencia y presidenta de Iryde

*“En una era desfigurada por una espesa incertidumbre, las metodologías como **LEAN SERVICE** que permiten licuar las organizaciones se van a imponer. Lo transversal por delante de lo vertical. El liderazgo orgánico por delante de la jerarquía funcional. Y las personas por delante de los procesos”.*

Sergi Corbeto Gall, CEO Mind The Gap y director del Programa Disruptive Management de ESADE



7. Segundo pilar. La cultura

(extracto)

El segundo pilar sobre el que se asienta nuestro modelo **LEAN SERVICE** es la **CULTURA** en mayúsculas, y su alcance es tan completo que sólo hemos definido un principio:

Principio 6. La transformación cultural: valores, misión, visión y formas de trabajar

LEAN SERVICE y cultura van de la mano, y entre ambos se retroalimentan, aportando la seguridad y la confiabilidad suficiente para desarrollar un proyecto **LEAN SERVICE** en cualquier contexto, en cualquier proceso, en cualquier empresa. **LEAN SERVICE** y cultura son dos conceptos que se necesitan, inseparables, con una conexión, claramente, inquebrantable y sólida.

Citas de los colaboradores en este capítulo:

“La cultura Lean representa una forma de implementar los procedimientos de trabajo, de alinear los objetivos de los proyectos, de generar experiencias en los clientes y de que las personas que trabajan en la empresa sientan los proyectos como propios”.

Tomás García Martín, decano de la Facultad de Tecnología y Ciencia de la Universidad Camilo José Cela

“Las metodologías como Lean, Agile, Design Thinking impulsan el foco en las personas, donde la aportación de valor de cada una, la autonomía, la colaboración y el feedback continuo han cambiado las reglas de la gestión empresarial”.

María Álvarez de Linera Ros, directora global de Cultura, Talento y Organización de ISDI

*“Las claves **LEAN SERVICE** se basan en definir el valor desde el punto de vista del cliente; identificar el flujo de valor de cada producto, eliminar las mudas y hacerlo fluir sin interrupciones a través del uso de planificación por niveles; equilibrar el trabajo; prevenir fallos más que rectificar; equipos de trabajo con personal polivalente; mejora continua con implicación activa de los operarios en la resolución de problemas, y dejar que el cliente tire del valor (pull)”.*

Ramón García García, director de Innovación y Proyectos en Centro Español de Logística, CEL, y director general cluster de Innovación de CITET

8.

Tercer pilar. La gestión del propósito a la acción

(extracto)

El tercer pilar del Manifiesto Lean tiene el desafío de crecer, evolucionar y brillar en un mundo hiperconectado formado por una sociedad en la que comienza a predominar una generación nativa digital, compartiendo espacio y tiempo con otras generaciones. ¡Vivimos un momento apasionante!

Este tercer pilar se apoya en dos principios:

Principio 7. La integración de la estrategia con el gemba

Principio 8. Trabajar bajo un modelo de learning by doing

Las conclusiones del tercer pilar:

- La gestión por propósito, herramienta para afrontar con humildad y liderazgo cualquier proyecto en la vida.
- De esta forma seremos capaces de llevar nuestro propósito, humilde pero ambicioso a la vez, a una acción basada en evidencias reales, tangibles, que demuestren lo poderosa que puede resultar la aplicación de **LEAN SERVICE** en muchos de los proyectos que queramos acometer.
- Para ello resulta necesario integrar la estrategia (uno de los principios Lean) con el gemba, que en terminología japonesa quiere decir «donde ocurren las cosas».

- Nuestra presencia en «el terreno de juego» supone, en definitiva, conocer más y mejor los procesos de nuestros clientes con el principal objetivo de ser flexibles ante los cambios de negocio.

- Learning by doing, una cultura basada en un método de aprendizaje en el contexto real, asentada en las experiencias, en aprender haciendo y en acercar la estrategia al terreno o gemba (herramienta Lean que representa «el lugar donde ocurren las cosas»).

Citas de los colaboradores en este capítulo:

*“La implementación de metodologías de trabajo, como es el caso de **LEAN SERVICE**, es una herramienta fundamental para eliminar cualquier elemento que no genere un valor incremental claro dentro de nuestra cadena de producción o servicio”.*

Alfonso del Barrio, managing director en t2ó

“Como CEO de FOREVER US, una empresa industrial con fabricación, aplicamos la base de Lean Manufacturing. En la prestación de servicios de educación, como en consultoría, es pues clave hacer una correcta estimación de la capacidad de producción que disponemos con sus matices”.

José Carlos Ramos, board member de Logika Academy, master school director en IED



9.
**Cuarto pilar.
El mindset**

(extracto)

El mindset representa el equilibrio entre las personas, la cultura, la gestión del propósito a la acción, y se sitúa en el punto medio para dar impulso a la estrategia, la tecnología y el modelo.

Principio 9. Principio del mindset.

Apostar por una mentalidad de lo posible, la mentalidad de creer que se puede mejorar

En **LEAN SERVICE**, el mindset requiere una hoja de ruta clara, ser paciente, aprender de los errores y transformarlos en lecciones aprendidas, una gran disciplina de trabajo que facilite el avance y el cambio con el objetivo de estandarizar, optimizar y mejorar.

Las principales conclusiones de este pilar son:

- El mindset es «la mentalidad de lo posible, la mentalidad de creer que se puede mejorar». Así lo define la psicóloga de Stanford Carol Dweck: «Como la capacidad humana de abrazar los defectos, perseverar y creer que un cambio de personalidad es posible».
- Mindset, adicionalmente, representa «la chispa» que genera movimiento y acompaña al líder, con sus hard, soft y distancing skills, llevándolo del propósito a la acción, porque de una forma u otra, **LEAN SERVICE**

necesitará de un aliado clave para su desarrollo como es el mindset, porque sin éste difícilmente se podrá implantar una metodología de trabajo alineada con la cultura que corresponda, y viceversa.

- El mindset no sólo representa el equilibrio, sino también es el impulso necesario para diseñar, liderar y gestionar un proyecto Lean, y que lo hagamos con una mente abierta, optimista, realista, que nos permita disfrutar del camino y así, con estos mimbres, a la postre obtener un buen resultado.

Cita de la colaboradora en este capítulo:

*“La enorme contribución de la obra de Guillermo y José Luis Morato. “**LEAN SERVICE, management total**” no es sólo una metodología, sino una nueva forma de pensar, de ver las organizaciones públicas y privadas para que todos sus procesos de trabajo en el sector servicios sean lo más eficientes posible”.*

***Maria Teresa Gómez Condado,**
directora general de CEOE Campus*

10. Quinto pilar. La estrategia

(extracto)

En nuestro modelo de **LEAN SERVICE**, nunca antes la estrategia había necesitado estar tan presente y conectada con el gemba como en la actualidad. Porque hablar de estrategia es hablar del gemba (término

conocido en la cultura occidental gracias al sistema Toyota y a la metodología Lean. Literalmente, significa «el terreno» o «el lugar donde ocurren las cosas» [es decir, donde se crea valor]. En **LEAN SERVICE**, ambos conceptos están conectados y en su razón de ser está su conexión bidireccional y sólida, sin fisuras.

En **LEAN SERVICE**, la estrategia se apoya en cuatro principios:

Principio 10: Definir una estrategia como hoja de ruta de referencia.

Principio 11: Ser proactivos trabajando ante contingencias.

Principio 12: Satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios finales.

Principio 13: Apostar por el trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes departamentos.

Las conclusiones generales de este capítulo son:

- El Manifiesto **LEAN SERVICE** es la herramienta de gestión para afrontar todos los desafíos que nos plantean los nuevos modelos de negocio.
- Toda estrategia de **LEAN SERVICE** tiene que incluir en su alcance un plan de contingencias para estar preparados en caso de que se produzca una desviación entre los objetivos y las acciones.
- En este proceso de transformación, los clientes y los consumidores finales de productos y servicios se han adaptado a

las nuevas circunstancias y también han evolucionado, y las empresas tienen la responsabilidad de darles una respuesta clara y firme a sus requerimientos.

- Un equipo Lean People dentro de la filosofía **LEAN SERVICE** debe estar formado por: El champion, El patrocinador del proyecto. El comité de dirección. El líder del proyecto. Los colideres del proyecto. El team líder del proyecto. En ocasiones consultores externos expertos en Lean
- El equipo debe estar alineado con la norma ISO 18404 si queremos certificar los procesos y la compañía como una organización **LEAN SERVICE**.

Citas de los colaboradores en este capítulo:

“La incorporación de Lean o Six Sigma en la gestión y en los procesos de una organización se debe sustentar en la definición adecuada de estrategia, la dotación de estructura y en principios de mejora continua”,
Sergio González Fernández,
coordinador de MK Estratégico y de Producto en AENOR

*“Las empresas de servicios, entre las que incluyo a las universidades, pueden beneficiarse de la cultura de **LEAN SERVICE** enfocando la necesidad de valor añadido para sus procesos y para sus clientes. En una organización de servicios, el cliente es lo esencial”.*
Tomás García Martín, decano de la Facultad de Tecnología y Ciencia de la Universidad Camilo José Cela

11.

Sexto pilar.

La tecnología

(extracto)

La tecnología, indudablemente, tiene un papel protagonista en nuestras vidas, y nuestro ecosistema de **LEAN SERVICE** para el siglo xxi la acoge como un pilar fundamental en su modelo con la intención de que el mensaje perdure en el tiempo. Así, en nuestra propuesta de **LEAN SERVICE**, la tecnología y la digitalización se incorporan de forma natural al pensamiento, cultura, herramientas y procesos Lean.

Así, en nuestro Manifiesto **LEAN SERVICE**, la tecnología se sustenta en tres principios clave para su desarrollo:

Principio 14: Apostar por la transformación digicultural.

Principio 15: Establecer una estrategia tecnolean para incorporar la tecnología en la mejora de procesos, siempre como un medio para alcanzar un fin.

Principio 16: Incorporar la digitalización como un elemento de gestión para agilizar los proyectos.

Las principales conclusiones de este Pilar son:

- La digicultura pone el énfasis en una estrategia que necesita ser aterrizada para dar sentido a todo el valor que representa. Porque no hay que perder de vista el propósito y ahora menos que nunca.
- Tecnolean representa la combinación y la conexión natural de la tecnología y de la metodología Lean. Una fusión que aporta un gran valor a las empresas, generando una incuestionable y valiosa sinergia entre ambas.
- Sólo si el resultado del PoC es satisfactorio se pasa al estado DoC, development of concept, término creado a semejanza del PoC y cuyo modelo de gestión se encuentra, normalmente, bajo la modalidad TaaS, technology as a service, o pago por uso. • Para **LEAN SERVICE**, la incorporación de la digitalización en su modelo de gestión ha resultado un avance extraordinario en el modelo de management total.

Citas de los colaboradores en este capítulo:

“Cuando el proceso de transformación no se acompaña de un cambio de cultura y estrategia, suele acabar convirtiéndose en un problema muy caro”.

Silvia Leal Martín, divulgadora científico-digital, experta en tecnología y tendencias

“Los cuatro pilares de la transformación digital son las tecnologías emergentes (gran impacto del IoT, en especial los sensores de geolocalización, big data y machine learning), mejora de procesos (optimización de costes, reducción de lead time y gestión de inventarios), personas (demandan una entrega rápida a bajo coste y con mucha visibilidad de lo que está pasando) y, por supuesto, los datos que nos permiten tomar decisiones rápidas en todo el proceso de supply chain”.

Luis Miguel del Saz Rodríguez, head of digital design, manufacturing & services en Airbus

“La tecnología siempre debe ser entendida como un medio, nunca como un fin que nos permita mejorar el sistema educativo cambiando metodologías y adaptarlo a las necesidades del siglo xxi”.

Elena Díaz-Alejo Rodríguez, manager corporate citizenship and public affairs de Samsung Electronics Iberia

“El impacto de Lean en la gestión de la cadena de suministro tiene también fuertes sinergias con sus retos actuales: digitalización, sostenibilidad y resiliencia”.

Ramón García García, director de Innovación y Proyectos en Centro Español de Logística, CEL, y director general cluster de Innovación de CITET



12.
**Séptimo pilar.
El modelo**

(extracto)

Según nuestra experiencia, la correcta implantación de **LEAN SERVICE** con una metodología adecuada permite obtener resultados inmediatos en la productividad de las actividades, el aumento de la competitividad de las compañías y la rentabilidad de los negocios. La eficiencia y eficacia generadas, así como el impacto positivo de un enfoque de gestión Lean, han propiciado la aplicación y universalización a múltiples procesos de negocio de cualquier compañía, sector...

Los principios del séptimo pilar son

Principio 17: Modelo LEAN SERVICE basado en oleadas, un equipo Lean, un team líder de cada proyecto y la utilización de las herramientas Lean.

Principio 18: Analizar, medir, evaluar, aprender y reaprender.

Principio 19: La mejora continua, estandarización, optimización y medición del impacto económico como resultados clave de LEAN SERVICE.

Principio 20: Maximizar valor.

Citas de los colaboradores en este capítulo:

“Para ello, en mi organización nos basamos en los siguientes conceptos core de Lean: reducción del desperdicio, empoderamiento del equipo, entrega rápida, optimización de extremo a extremo, aseguramiento continuo de la calidad, aprendizaje y mejora continua”.

Ricardo Sastre Martín, director de PMO Telefónica CX

“En ASTI, la metodología Lean nos ha permitido conectar herramientas, prácticas y metodologías en un único sistema de gestión y producción inteligente en el campo de la robótica móvil para posicionarnos como líderes europeos del sector”.

Rubén Martínez García, director de Desarrollo Organizativo de ASTI

Dónde comprarlo

Ahora, descubre cómo implantar los 7 pilares y 20 principios para liderar el futuro de tu compañía con el libro “LEAN SERVICE, management total”.

PVP en versión Kindle: 9,49 €

PVP en versión tapa blanda: 17,95 €

El libro se puede adquirir, entre otras, en estas librerías y plataformas:



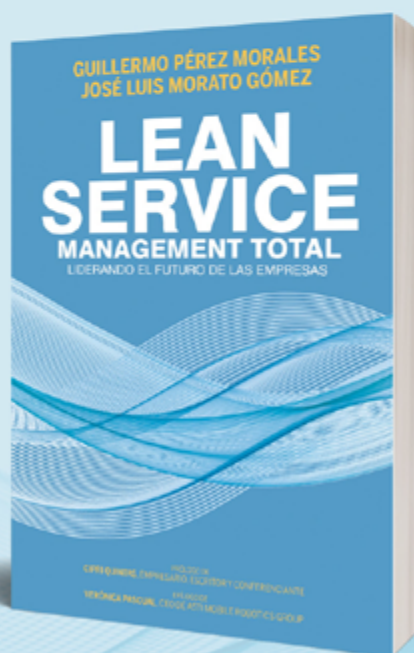
PlanetadeLibros ESPAÑA



Con este libro blanco, has podido conocer, brevemente, las principales claves del Manifiesto **LEAN SERVICE** avalado por 50 directivos.

Si quieres afrontar los nuevos desafíos empresariales con éxito, conoce en profundidad las claves de un nuevo modelo de management transversal que sitúa a las personas en el centro.

Descubre ahora cómo implantar los 7 pilares y 20 principios para liderar el futuro de tu compañía con el libro **"LEAN SERVICE, management total"**



CÓMPRALO AQUÍ