

# Capital *Inteligente*

PERSONAS · DATOS · TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL · POR ICAPSER

*"La mayoría de las empresas chilenas no tiene un problema de productividad: tiene un problema de desperdicio institucionalizado. Lean Management no es una moda importada de Japón; es la disciplina de ver lo que todos toleran y decidir que ya no es aceptable."*

## 01 RADAR

### La productividad chilena lleva una década estancada

Chile cerró 2025 con un crecimiento de la productividad total de factores prácticamente nulo, repitiendo un patrón que el Banco Central viene documentando desde 2014. Mientras el país discute reformas tributarias y pensiones, las empresas siguen operando con procesos diseñados hace quince años, supervisados por personas que heredaron el cargo y nunca cuestionaron el flujo.

La Encuesta Nacional de Productividad de la Sofofa reveló que el 62% de las empresas medianas chilenas no cuenta con un sistema formal de gestión de procesos. Operan por costumbre, no por diseño. Y la costumbre tiene un costo que nadie mide: horas perdidas en retrabajos, materiales desperdiciados, reuniones que no resuelven nada y decisiones que se toman dos veces porque la primera vez nadie las registró.

El lean management no llega a Chile como novedad. Llega como urgencia. Las empresas que sigan confundiendo actividad con productividad van a descubrir que el margen que buscan no está en los precios: está en todo lo que desperdician sin saberlo.

## 02 PROFUNDIDAD

### Lean no es recortar: es ver lo que el resto ha normalizado

Existe un malentendido persistente entre gerentes chilenos: lean management es sinónimo de recortar costos, reducir personal o exprimir más producción con menos recursos. No lo es. **Lean es una filosofía de eliminación sistemática del desperdicio**, y el desperdicio en una organización chilena promedio no está donde la gerencia cree que está.

Taiichi Ohno, el arquitecto del Toyota Production System, identificó siete tipos de desperdicio que toda operación genera: sobreproducción, esperas, transporte innecesario, sobreprocesamiento, inventario excesivo, movimientos redundantes y defectos. Décadas después, la literatura de gestión de procesos agregó un octavo: el talento desaprovechado. En una empresa chilena de 100 personas, estos desperdicios no son teóricos. Son la

reunión de coordinación que dura 90 minutos cuando podría resolverse en 20. Es el informe que tres áreas distintas preparan por separado porque nadie definió quién lo consolida. Es el operario que camina 400 metros cada vez que necesita una herramienta porque el layout de la planta no se rediseñó desde 2011.

Un estudio de McKinsey Global Institute estimó que las empresas que implementan prácticas lean de forma sostenida mejoran su eficiencia operacional entre un 15% y un 30% en los primeros 18 meses, con retornos compuestos en los años siguientes. La clave de esa frase es “de forma sostenida”. Lean no es un proyecto de tres meses con un consultor externo que deja un manual y se va. Es un cambio en la forma de observar: cada proceso se interroga, cada paso se justifica, cada minuto tiene que agregar valor al cliente o al producto final. *El desperdicio más caro en una organización no es el que se mide en kilos de material o en horas extras. Es el que nadie ve porque se convirtió en costumbre. Lean Management empieza cuando alguien en la operación se atreve a preguntar: “¿por qué hacemos esto así?”*

En Chile, la resistencia al lean no suele venir de los operarios. Viene de las jefaturas intermedias, que perciben la revisión de procesos como una auditoría encubierta de su gestión. Instalar lean management requiere desactivar esa lectura. **No se trata de señalar culpables, sino de hacer visibles los flujos que nadie diseñó conscientemente** y que la organización arrastra por inercia. Es exactamente la competencia que entrenamos en nuestro programa de Lean Management: no el lean de manual, sino el lean que se implementa en una cultura donde cuestionar el proceso del jefe todavía se percibe como insubordinación.

Las herramientas son conocidas: Value Stream Mapping, 5S, Kaizen, Kanban, Poka-yoke. Lo que falla casi siempre es la secuencia. Las empresas compran la herramienta antes de entender el problema. Implementan 5S en la bodega cuando el cuello de botella está en la aprobación de órdenes de compra. Instalan un Kanban digital cuando el verdadero freno es que tres personas tienen que firmar un documento que podría resolverse con una sola validación. Lean exige diagnóstico antes que solución, y en la gestión chilena eso requiere una paciencia que la urgencia cotidiana rara vez permite.

03 EL DATO QUE IMPORTA

## El costo invisible del desperdicio operacional

15-30%

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE · OPERATIONAL PERFORMANCE REVIEW · 2023

### Lo que esto significa para Chile:

Si una empresa mediana chilena factura \$2.000 millones anuales y opera con un margen neto del 8%, una mejora del 15% en eficiencia operacional equivale a liberar entre \$240 y \$480 millones en valor que hoy se

pierde en desperdicios invisibles. Eso es más que el presupuesto anual de capacitación de la mayoría de esas empresas. Y no requiere inversión en tecnología de punta: requiere disciplina para mapear, medir y eliminar lo que no agrega valor.

El dato confronta una creencia arraigada: que mejorar la productividad exige capital. En la mayoría de los casos, el capital ya está dentro de la operación. Está atrapado en procesos redundantes, en aprobaciones innecesarias, en inventarios que nadie rota y en reuniones que no producen decisiones. Lean no agrega recursos: libera los que la organización ya tiene y no está usando.

---

#### 04 HERRAMIENTA

## Value Stream Mapping: radiografía del proceso antes de tocarlo

El Value Stream Mapping (VSM) es la herramienta de diagnóstico central del lean management. Antes de optimizar, automatizar o reorganizar cualquier proceso, el VSM permite ver —literalmente, en un mapa visual— cada paso que recorre un producto o servicio desde la solicitud del cliente hasta la entrega, distinguiendo qué agrega valor y qué no.

La metodología opera en cuatro fases:

- **Selección del flujo crítico:** se elige el proceso de mayor impacto en el negocio (no el más fácil, sino el que más duele). En una empresa de distribución, puede ser el ciclo pedido-despacho. En una de servicios, el flujo de cotización a cierre.
- **Mapeo del estado actual:** el equipo recorre físicamente el proceso, cronometrando cada paso, identificando esperas, movimientos, aprobaciones y cuellos de botella. Se usa simbología estándar (inventarios triangulares, flechas push/pull, tiempos de ciclo).
- **Diseño del estado futuro:** se elimina o rediseña cada paso que no agrega valor directo. Se calculan los tiempos objetivo y se asignan responsables de cada tramo del flujo.
- **Plan de implementación:** se definen las acciones concretas, plazos y métricas de verificación para migrar del estado actual al estado futuro. Sin plan, el mapa queda en la pared de la sala de reuniones.

El VSM no requiere software especializado. Se puede hacer con papel kraft, post-its y un cronómetro. Lo que sí requiere es que las personas que ejecutan el proceso participen del mapeo, no solo los gerentes. La mejora continua empieza cuando el operario señala el paso que siempre falla y que ningún jefe quiso ver.

*Costo: \$0 en herramientas (papel + tiempo del equipo) o desde 15 UF con facilitación externa | Tiempo de implementación: 2 a 5 días para el mapeo inicial, 8 a 12 semanas para migrar al estado futuro | Perfil recomendado: empresas de 30 a 500 colaboradores con procesos repetitivos que nunca se han documentado formalmente.*

---

#### 05 DESDE EL TERRENO

## La planta que ganó 11 horas semanales sin contratar a nadie

Llegamos a una empresa de manufactura de envases plásticos en la Región del Biobío, 85 colaboradores entre planta y administración. El gerente general nos contactó con un diagnóstico propio: “necesitamos más gente en

producción, no damos abasto con los pedidos”. Llevaban seis meses intentando contratar operarios adicionales sin éxito —la rotación del sector es alta y la competencia por mano de obra calificada en la zona es feroz—. Antes de validar su diagnóstico, propusimos un Value Stream Mapping del proceso completo: desde la recepción del pedido hasta el despacho al cliente. Lo que encontramos no fue un problema de capacidad. Fue un problema de flujo. El proceso de producción tenía 23 pasos documentados, pero en la práctica los operarios ejecutaban 31 porque se habían agregado “verificaciones informales” que nadie autorizó pero todos respetaban. Tres de esas verificaciones eran redundantes con el control de calidad final. Dos eran firmas de aprobación que habían perdido sentido cuando el supervisor original se jubiló hace cuatro años, pero nadie eliminó el paso. El transporte interno era otro punto crítico. Los operarios recorrían en promedio 1,2 kilómetros diarios moviendo material entre estaciones porque el layout de la planta respondía a una distribución de 2016, cuando producían la mitad de los SKU actuales. Reorganizamos el flujo en U, acercamos las estaciones de mayor interacción y eliminamos dos puntos de acopio intermedio que solo generaban inventario en proceso.

**Resultado a 90 días:** la planta recuperó 11 horas semanales de capacidad productiva sin contratar una sola persona. El tiempo de ciclo del producto principal bajó de 4,2 a 3,1 horas. La tasa de defectos cayó un 18% porque las verificaciones redundantes, paradójicamente, generaban fatiga de inspección: los operarios revisaban tanto que dejaban pasar errores reales.

La lección es transferible: cuando una operación cree que necesita más gente, casi siempre necesita menos pasos. La mejora continua no empieza con inversión. Empieza con una pregunta que pocos gerentes se atreven a hacer: “¿cuántos de estos pasos existen porque alguien los diseñó, y cuántos existen porque nadie los cuestionó?”

# ¿Cuántas horas a la semana pierde tu equipo en procesos que nadie ha cuestionado en años?

ICAPSER acompaña a organizaciones a identificar y eliminar el desperdicio operacional mediante diagnósticos lean y programas de mejora continua adaptados a la realidad chilena.

AGENDA UNA SESIÓN DIAGNÓSTICO GRATUITA

30 minutos · Por videollamada · Sin presentación de ventas en la primera reunión

## Capital Inteligente

ICAPSER · ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA · SANTIAGO, CHILE

Marco Tornero G. & Nelson Rojas Osorio · [icapser.cl](http://icapser.cl)



Ver en línea