



I Congreso Lean Management

Lean en plena transformación

San Fernando, 31 de octubre de 2012



¿A QUÉ NOS ENFRENTAMOS?



I Congreso Lean Management

- ✓ ¿Cómo puedo bajar mis costes?
- ✓ ¿Por qué tengo tantos defectos?
- ✓ ¿Cómo consigo reducir las averías de mis máquinas de CN?
- ✓ ¿Por qué tengo tantos productos en el proceso de producción?
- ✓ ¿Cómo puedo rebajar el tiempo empleado en realizar la operación de Montaje 1000?
- ✓ ¿Por qué tengo a la plantilla desmotivada?
- ✓ ¿Cómo consigo dinamizar el taller?
- ✓ ¿Por qué no entregamos nuestros productos en fecha?
- ✓ ¿Cómo puedo llegar a fin de mes y tener más caja?



ESTAS PREGUNTAS TAMBIÉN SE PRODUCEN EN EL SECTOR AERONAUTICO:

EN SUS EMPRESAS, EN SUS FÁBRICAS Y EN SUS ORGANIZACIONES

I Congreso Lean Management



LA ERA DE LA INFORMACIÓN...



LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HACE QUE SEA NECESARIO QUE:

- **Nuestras empresas aumenten su capacidad tecnológica...**
- **Estén más formadas...**
- **Descubramos nichos para colocar los productos que fabricamos...**
- **Invirtamos en I+D+i...**
- **Nuestras empresas sean eco-eficientes...**

¿PERO QUÉ PUEDO HACER YO??
¿POR DÓNDE PUEDO TIRAR?

I Congreso Lean Management

¿QUÉ BUSCAMOS REALMENTE EN TÉRMINOS EMPRESARIALES?

- ✓ Aumentar nuestra facturación
- ✓ Incrementar nuestro beneficio, “EBIT”
- ✓ Sentirnos “Todos” razonablemente bien con lo que hacemos



I Congreso Lean Management

¿QUÉ RESPUESTAS TENEMOS?



- ✓ Total Quality Management → TQM
- ✓ Total Manufacturing Management → TMM
- ✓ Just-in-time
- ✓ Reingeniería
- ✓ Ingeniería Concurrente
- ✓ Seis SIGMA
- ✓ Inteligencia Emocional
- ✓ Lean Management, Lean Manufacturing
- ✓ ...



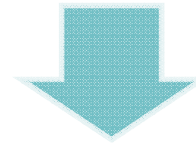
I Congreso Lean Management

¿POR QUÉ LEAN MANAGEMENT PUEDE SER EL SISTEMA DE GESTIÓN QUE BUCAMOS?



TRATA DE SATISFACER A:

- **Nuestros clientes**
- **Nuestros empleados / colaboradores**
- **Al entorno → Generar riqueza**



A TRAVÉS DE:

- ✓ **Aumentar la facturación**
- ✓ **Incrementar nuestro beneficio, “EBIT”**
- ✓ **Sentirnos “Todos” razonablemente bien con los que hacemos**

I Congreso Lean Management

¿POR QUÉ LEAN MANAGEMENT PUEDE SER EL SISTEMA DE GESTIÓN QUE BUSCAMOS?

Operativamente trata de:

- ✓ Eliminar el despilfarro, lo que “no añade valor”, en los procesos de la Compañía, no requiriendo para ello grandes inversiones.
- ✓ Implantar la cultura de la mejora continua, “todos los días se puede mejorar el proceso”.
- ✓ Generar más valor para todos los agentes implicados.



“LEAN MANAGEMENT PUEDE SER NUESTRA SOLUCIÓN”

I Congreso Lean Management

SI OBSERVAMOS LAS EMPRESAS QUE APLICAN EL SISTEMA DE GESTIÓN LEAN SE CONCLUYE QUE:

- **Crean un entorno seguro de trabajo.**
- **Incrementan el valor añadido a través de toda la Organización:**
 - ✓ Reducen el Lead Time
 - ✓ Reducen inventario
 - ✓ Reducen costes
- **Mejoran la calidad de sus productos → Calidad a la primera / Diseño para Fabricación / Trabajar con Standards.**
- **Crean transparencia → Conducen a la solución de problemas / Reaccionan rápidamente ante los problemas.**
- **Cumplen los requisitos de los clientes.**
- **Cambian las formas de trabajo diario.**
- **Crean organizaciones flexibles.**
- **Motivan a la Organización → Respeto a las personas.**



I Congreso Lean Management

PERO... ¿CÓMO PUEDO IMPLANTAR LEAN MANAGEMENT EN LA COMPAÑÍA?

YA SÉ:



- ✓ Contrato a una consultoría experta en el tema.
- ✓ Creo en la compañía un departamento Lean.
- ✓ Le encargo el tema al Jefe de Producción, que se ocupe de este asunto.
- ✓ Busco un becario con un buen CV y que vaya trabajando en el tema.

PERO....

ANTES DE DAR CUALQUIER PASO ES NECESARIO TENER MUY CLARO QUE:

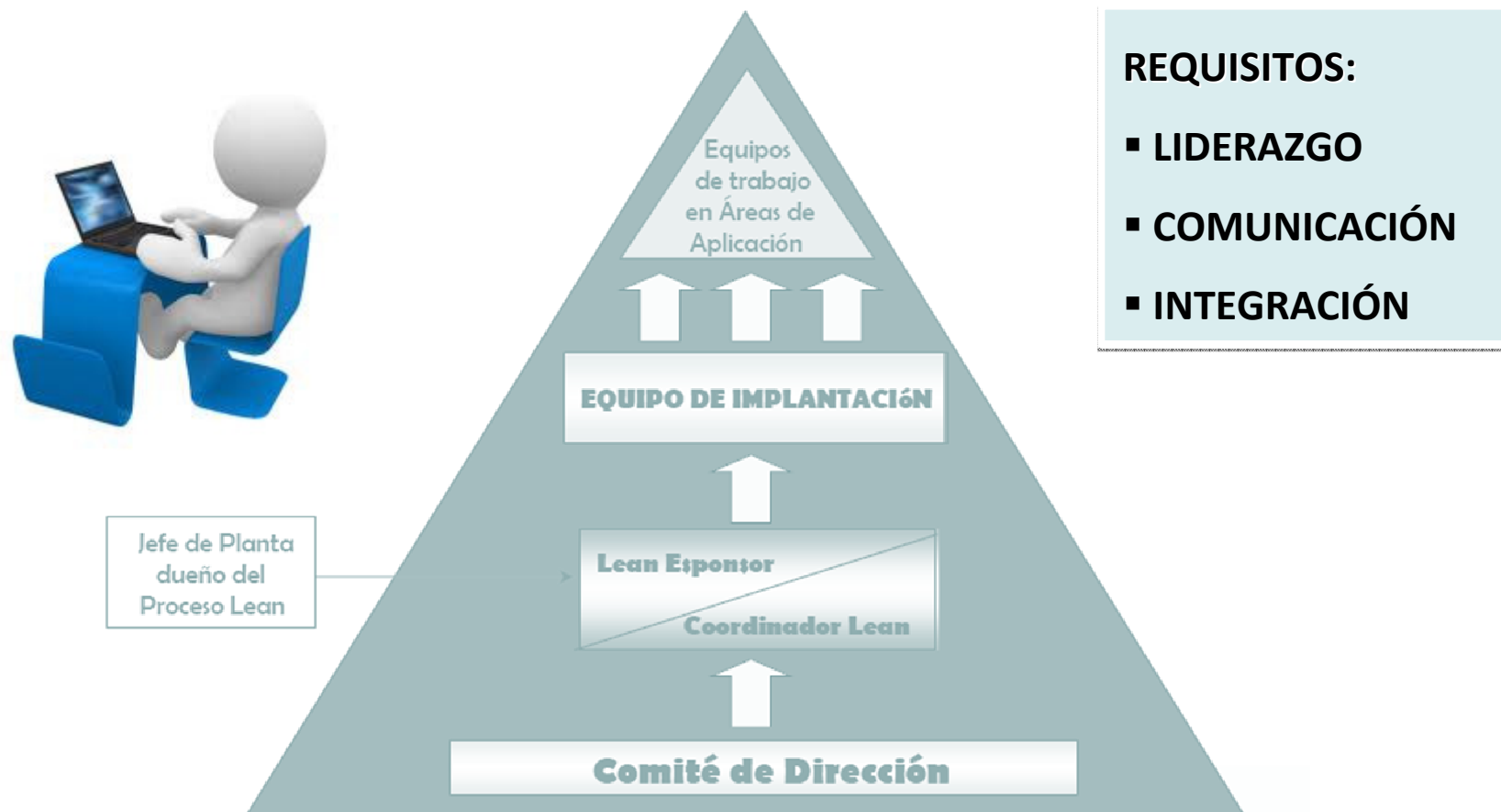
I Congreso Lean Management

- Este es un proceso que impulsa la Dirección de la Compañía, que está claramente comprometido con él.
- Los directivos están comprometidos con una visión a largo plazo de añadir valor al cliente y a la sociedad en general.
- Los directivos están comprometidos a desarrollar e involucrar a los empleados y a otras empresas que participan en los procesos y productos de la Compañía.
- Los directivos están comprometidos a desarrollar y a mantener una forma determinada de hacer las cosas.

**“DEBEMOS SABER Y VALORAR EN DÓNDE NOS VAMOS A
METER”**

I Congreso Lean Management

UN ENFOQUE PUEDE SER EMPEZAR POR LO TANGIBLE, ES DECIR, COMENZAR POR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN, CON UN ESQUEMA SIMILAR A ESTE:



“NOS ESTAMOS ENFRENTANDO A UNA TRANSFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA”

I Congreso Lean Management

... NO DEBEMOS OLVIDAR QUE EL CAMBIO LO DEBEMOS ABORDAR



I Congreso Lean Management

ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA ESTE PROCESO DE IMPLANTACIÓN...

- ✓ Completar la formación de los diferentes actores antes del cambio
- ✓ Tener un *Lean Expert*
- ✓ Realizar un evento con la “Visión Común” para toda la Compañía
- ✓ Disponer de un Plan de Comunicación
- ✓ Tener clara la importancia capital de los HR en este proceso
- ✓ Llevar a cabo una Visión del Negocio
- ✓ Entender el gap entre la situación actual y la Visión



I Congreso Lean Management

... PERO EN ESTE PROCESO, ¿ QUÉ CUESTIONES NO SE ME PUEDEN OLVIDAR?

DEBO TENER SIEMPRE PRESENTE



LEAN COMO SISTEMA DE GESTIÓN

CONCEPTOS

- Usa el cerebro no el monedero
- No buscamos portaviones, sino lanchas rápidas
- No pares las mejoras
- No pierdas el tiempo explicando y justificando, PRUÉBALO
- Mantén una mentalidad abierta a cambios y nuevas ideas
- ¡No a los ingenieros de vitrina! Ensúciate las manos
- No uses la tormenta de ideas sino la tormenta de acciones
- No pienses en el coste de producción: busca la mejor calidad en el menor tiempo de fabricación y el mayor volumen y el coste vendrá dado
- Los problemas y despilfarros son oportunidades

SISTEMAS

- Estandarización
- Gestión visual / Andon
- Mecanismos a prueba de error
- Nuevo concepto de flujo
- Producción uno a uno
- Justo a tiempo
- TPM y OEE
- Producción a Takt Time
- Gestión Pull
- Rediseño de procesos
- Nivelado de cargas

HERRAMIENTAS

- Value Stream Map
- 5S
- Líneas en U
- Despliegue de la función de calidad
- Kanban
- Poka Yoke
- SMED
- Equipos autónomos
- Indicadores



I Congreso Lean Management

NO DEBEMOS OLVIDAR...

EL CENTRO DEL DESARROLLO LEAN SON LAS PERSONAS!!!!

REALMENTE SON EL OCTAVO DESPILFARRO

SON EL MAYOR DESPILFARRO!!!!



PONER EN VALOR:

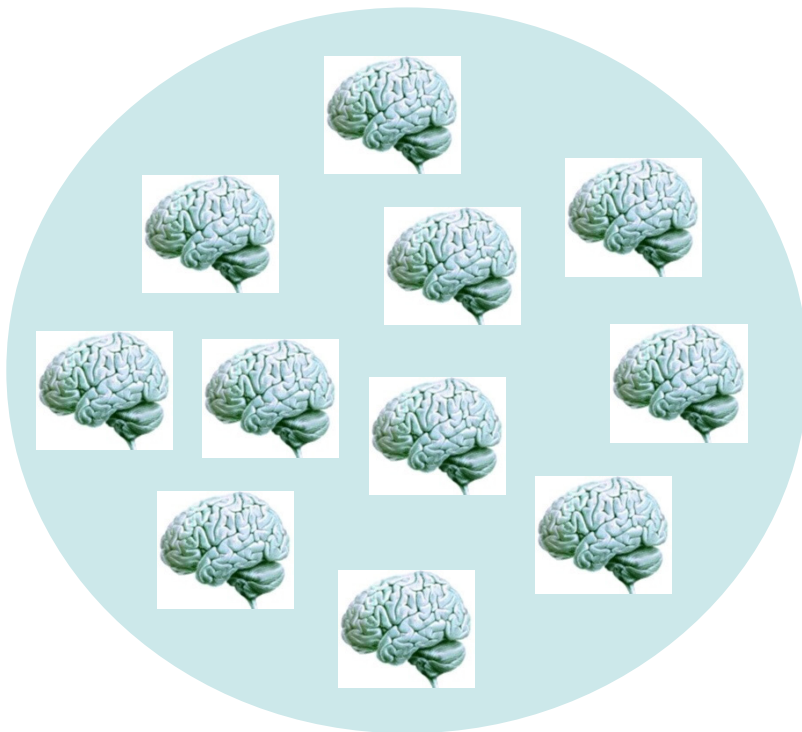
- **INTELIGENCIA**
- **CONOCIMIENTO**
- **EXPERENCIA**

+



I Congreso Lean Management

¿HAY MAYOR DESPILFARRO QUE ESTE...



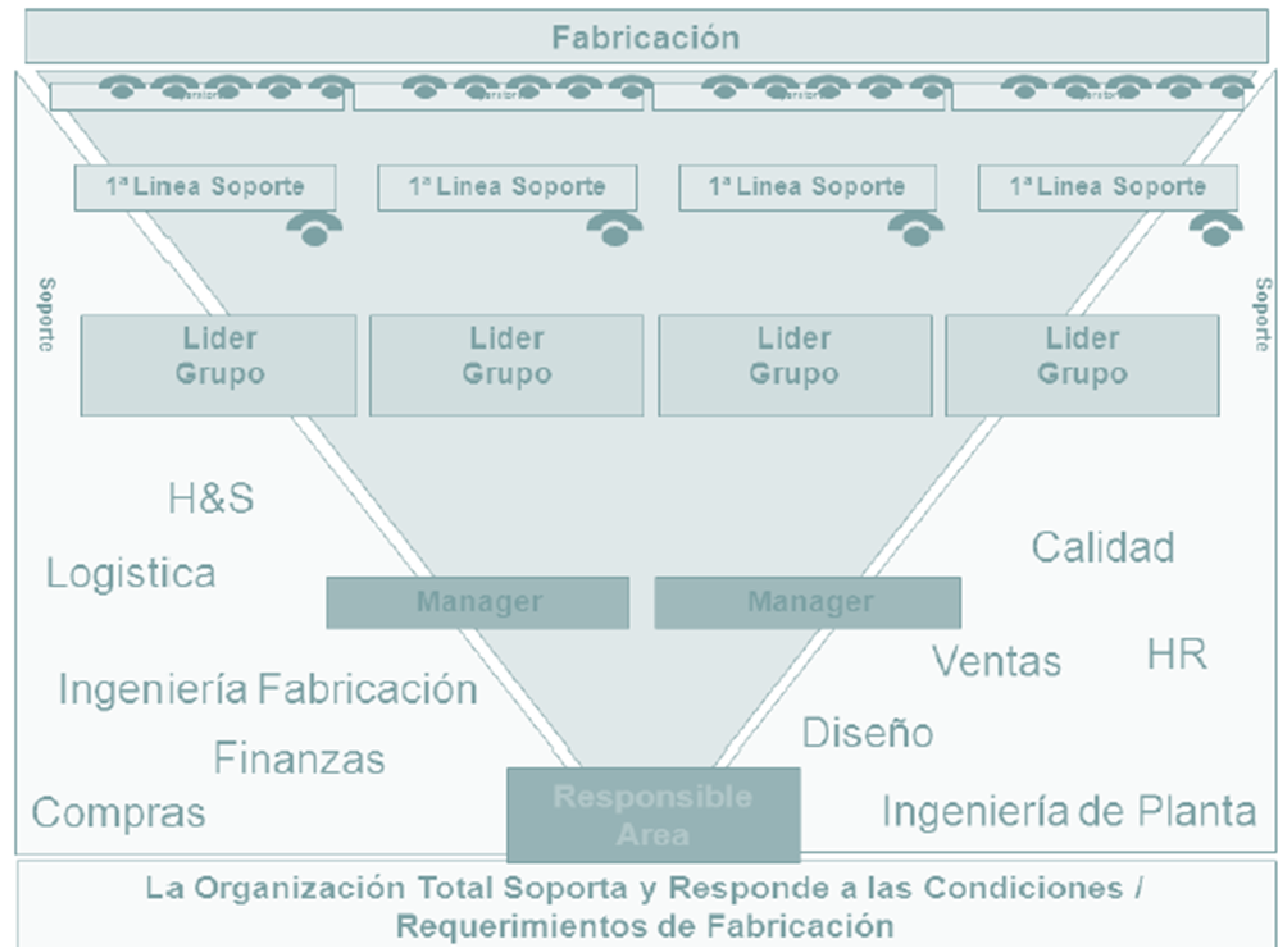
LÍDERES / MANDOS / JEFES /...



EMPLADOS / COLABORADORES / ...

I Congreso Lean Management

NO DEBEMOS OLVIDAR... EL MODELO ORGANIZATIVO PUEDE SER :



“SERVIMOS AL PROCESO, AL QUE PRODUCE”

I Congreso Lean Management

NO DEBEMOS OLVIDAR... ¿CUÁL DEBE SER NUESTRO COMPORTAMIENTO?

- **Predicar con el ejemplo**
- **Compromiso con los Estándares**
- **Comprender la Visión a largo plazo**
- **Desplegar políticas y objetivos**
- **Respeto por las personas**
- **Apoyo y reconocimiento**
- **Focalizarse en Procesos**
- **Apoyar el Proceso de cambio**
- **Enseñar e involucrar a los equipos**

▪ **“UN AUTÉNTICO LÍDER ES UNA PERSONA A LA QUE LA GENTE QUIERE SEGUIR”**

▪ **“Insistió en que el entorno de trabajo estuviera impecablemente limpio; ese líder de empresa pensaba en términos de servir a su comunidad y a toda la sociedad; esas técnicas de producción no se deben dar por supuestas sino cambiarse y mejorarse continuamente. Los gerentes no deberían permanecer en sus despachos sino relacionarse con sus empleados, conocerles y ser capaces de hacer el trabajo ellos mismos. Hizo hincapié en que los trabajadores deberían recibir formación y tener la oportunidad de mejorar y realizar mejoras en la producción”.**

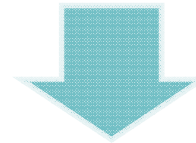
Henry Ford –Today and Tomorrow (1926)

I Congreso Lean Management

NO NOS OLVIDEMOS QUE CON LA IMPLANTACIÓN DE LEAN BUSCAMOS:

TRATA DE SATISFACER A:

- **Nuestros clientes**
- **Nuestros empleados / colaboradores**
- **Al entorno → Generar riqueza**



A TRAVÉS DE:

- ✓ **Aumentar la facturación**
- ✓ **Incrementar nuestro beneficio, “EBIT”**
- ✓ **Sentirnos “Todos” razonablemente bien con los que hacemos**

Talent in the skies

MUCHAS GRACIAS

