

<p style="text-align: center;"><b>RESUMEN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GRUPO DE LECTURA</b></p>	<p style="text-align: center;">Fecha: 12/12/2017</p>
 	

### Asistentes:

José Luis y Alfonso (Sapa Building), Marta (GSK), Santiago (UBU/Ayto), Nacho Fontaneda (UBU), Ángel, Carlos y Julio (Casple), Yon (Valverde Consultores), Juanjo (UBU), Ángel (empresa de servicios), José Antonio (enamorado del Lean), Jesús (AMVI), Javier (Campofrío), Víctor (Molteplas), Ester (Consultora de proyectos y gestión del cambio), Carmen (Consultoría Abaron), Jaime (Locutura y Médico)

### Perfil de los asistentes:

Se constata una vez más el creciente interés del Lean en participantes provenientes de procesos administrativos, no solamente productivos

## Algunas ideas recogidas

### ¿Cuándo implantar el Lean?

El Lean se impone cuando “no hay más pelotas” y tenemos cerca ejemplos como Ubisa, Molteplas.

¿Cómo convences a la gente para que se meta “en el fregao”?  
Tienes que tener la necesidad de hacer algo.

A fecha de hoy o eres el mejor o la competencia te retira del mercado.  
El cambio hay que hacerlo no esperando al último .

Aquí, en el libro, empiezan priorizando problemas y terminaron priorizando ellos mismos.

### La importancia del liderazgo de la dirección en un proyecto Lean

Lo importante es la cultura de la empresa.

Por eso es imprescindible que la dirección tire del carro.

El Lean funciona si la gerencia tira.

Necesitamos alinearnos. Los grupos de mejora “en islas” no dan resultados sostenibles en el tiempo.

Antes instalabas paquetes informáticos inconexos.

Ahora se tiene que instalar sistemas pull mediante herramientas informáticas.

### La figura del financiero

ADE nos aleccionan con que hay que vender más pero ... ¿Cuánto beneficio nos queda????

Los financieros dirigen las empresas sin pisar el taller.

Las empresas son el reflejo del líder que tienen.

Seamos proactivos para la mejora.

¿Qué grado de conocimiento tiene el personal de la empresa frente a un problema?

- 80% los operarios
- 36% los jefes
- solo el 4% el director.

**BAJEMOS AL TALLER PARA SABER LO QUE OCURRE.**

Los datos están condicionados al Excel y no nos ayudan a entender lo que realmente está ocurriendo en el taller.

Sería fabuloso cambiar la mentalidad del financiero.

La meta es ↑ ingresos, ↓ inventarios y ↓ gastos de operación → Visión financiera total.

Lo fácil es producir. Trabajemos en vender.

No produzcas más de lo que vas a vender.

El mercado te marca la capacidad de producción y tú marcas cómo adaptarte a la demanda.

Realmente necesitamos tres cosas:

1. Que la dirección quiera
2. Que tengas alguien que tire dentro
3. Que haya alguien de fuera que “toque las pelotas”

Si ya tienes una empresa dimensionada “a lo grande” ¿cómo lo haces cuando no hay demanda?

Aplicando el Lean generamos “mini-fábricas, no grandes moles.

Decisiones a largo plazo (proyecto Lean)???

O decisiones a corto plazo (visión de los financieros)???

Incluyamos a los financieros desde el principio del proyecto Lean.

La inversión Lean tiene un retorno a tres años.

El financiero, en las multinacionales, es la mano derecha del CEO pues controlan donde va el dinero y están por encima del resto de los departamentos.

Tienen el control de las compras.

Son los que “tienen” el dinero, por lo que son los que toman las decisiones.

Al final el financiero hace ingeniería de datos; + Ingeniería de datos cuanto mayor sea la venta que quieras ponerte en los ojos.

Las amortizaciones en las empresas, si las consideras en las cuentas para decidir dónde fabricar un producto, entonces te saldría siempre que se fabricara en la máquina más antigua (ya que gasto de amortización = 0) y el precio pieza sería menor.

Existen dos tipos de cuentas: analíticas y financieras.

¿Sabemos de dónde salen los datos y cómo se calculan? Porque para tomar decisiones necesito entender de dónde vienen los datos,

La contabilidad es una herramienta.

## Herramienta Hoshin Kanri

para que toda la organización se oriente en una sola dirección: la consecución de los objetivos.

Lo que suele ocurrir en nuestras organizaciones es que definimos objetivos por departamentos y ... el cumplimiento de uno, no beneficia a otro (ej. Producción quiere fabricar lotes largos para reducir “sus” costes de producción, lo que no beneficia al objetivo de logística de reducir el stock, o el de compras de comprar grandes volúmenes para obtener mejores precios..

El salto a realizar es cambiar el chip hacia el VAMOS A ALINEARNOS CON EL MERCADO y a partir de ahí ir coordinando cada departamento en la misma línea.

## Resolución de problemas; Cultura de empresa; Ccoherencia

1. Dentro de la metodología de resolución de problemas incluye el elemento de la cultura de empresa. Por ej. ¿Qué elementos de la cultura de empresa está haciendo que baje la OEE?
2. Punto clave: hablar con las personas: desde el director hasta el personal de producción (q al final donde + información consigues)
3. El absentismo no es un problema. Es un síntoma.
4. Creencia + valores + símbolos = cultura
5. No enseñamos a los mandos intermedios a gestionar personas.
6. Ser coherentes, dar ejemplo. No decir: “implantamos 5S” y dar una patada a un papel al entrar en la planta.

## Resumen del libro

Este libro es la vida misma.

Basado en la vida cotidiana: demanda, cuello de botellas, no tener datos, averías, ... el día a día de cualquier empresa.

Los pasos a seguir:

1. Identificar los cuellos de botella del sistema
2. Decidir cómo explotar los cuellos de botella
3. Subordinar todo lo demás a la decisión anterior.  
Asegurarse de que todo va al ritmo de las limitaciones.
4. Retirar los pasos innecesarios del cuello de botella y/o duplicar el puesto cuello de botella. Hacer cambios; romper paradigmas.
5. Si se produce algún cambio significativo o se ha roto un cuello de botella regresar al paso 1 de nuevo; volver a analizar el sistema.

El que marca el flujo es el cuello de botella.

Los stocks se producen por la variabilidad. Luego elimina esta variabilidad para conseguir flujos más estables.

Si necesitas poner un buffer, defínelo mejor por tiempo (no por número de piezas).

Para controlar el stock, coloca la máquina más lenta en primer lugar y luego que el resto de las máquinas se adapten a ese ritmo.

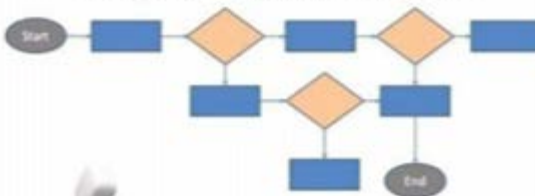
La solución debes razonarla tú, si no, no hay sostenibilidad (método socrático)

## GENBA – “PLACE WHERE THINGS HAPPEN”

How Manager understands the working process from the office.



How process really works on shop floor.



### Modelo de transformación:

1º Qué necesitas?

2º Que tienes?

3º Compara con la cultura que tienes.

Si comprendes el porqué de la cultura, puedes cambiarlo.

### **Propuestas de próximos libros:**

Lean Office de Drew Locher (2 votos)

No es cuestión de suerte de Eliyahu M. Goldratt (4 votos)

Cultura Lean de Marius Gil Mendoza (8 votos)

### **Fecha próximo encuentro:**

¿?de ¿?? 2018 Cultura Lean de Marius Gil Mendoza

**Hora:** 19:30 **Lugar:** ¿??

