

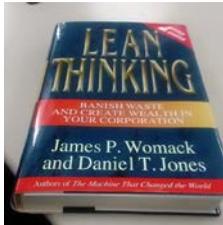
RESUMEN

GRUPO DE LECTURA

Fecha: 22/09/16



LIBRO: LEAN THINKING



Asistentes:

19 personas

Duración:

19:00 hasta 21:00 h

Parte III y IV del capítulo 12 al 15

Asistentes:

Pedro (Green Mowers), Santiago García Pineda (SGP Consulting), Marta Velasco (G.A.), Isabel Velasco (Heimbach), Verónica González (Asti), Santiago Arcos (UBU/Ayto), Angel Mediavilla y Carlos Araico (Casple), Fernando Feijoo, Ignacio Manso (Ubisa), José Antonio Sáez (Frías Nutrición), Ignacio Alvarez (Molteplas/Plasotec), Yon Valverde (Valverde Consultores), Jesús Moradillo (AMVI), Julio Moreno (Pascual), Carmen Ramiro (Abaron), Diego Martínez (Fundición), Alfonso López (Lenox), Juan José Laviós (UBU)

Algunas ideas recogidas

Cuáles son los puntos necesarios para una buena implantación del Lean y condiciones para que se mantenga en el tiempo:

Centrarnos en la **Cadena de Valor**:

- Frecuentemente nos encontramos con que cada departamento tiene objetivos contrapuestos.

Para que funcione debemos romper con el concepto de departamento y reconvertirlos en cadenas de valor.

- Necesitamos alinear el despliegue de objetivos para que todos los departamentos trabajen en la misma dirección (**Hoshin Kanri**).
- En GSK están en un proceso de reflexión profunda de cómo desplegar objetivos;
- En Ubisa los directivos hacen 2 días de “retiro” para decidir áreas estratégicas y objetivos interdepartamentales. Estos después son desplegados a las mini-compañías a los cuales se les da unos indicadores obligatorios + otros que deben elegir ellos (**Empoderamiento**)

Madurez del Lean adquirida tras la lectura de este libro:

- ANTES veíamos el Lean como un conjunto de herramientas que aplicabas de forma inconexa, en función del campo que querías mejorar.
- AHORA: necesitamos tener una visión global de la cadena de valor y aplicar las herramientas Lean para cumplir los objetivos.
- Figura del **Lean Manager**: Transversal con todos los departamentos, de modo que sea más sencilla la alineación Lean.
- El proceso de madurez del Lean es similar al que experimentó la Calidad: antes, era sólo el departamento de Calidad; ahora Calidad somos todos (ISO). El Lean debe llegar a formar parte del ADN de la compañía.
- Nueva empresa con directivos con “cabeza Lean” y sin departamentos. Romper el modelo de gestión por jerarquías.
- ANTES: organización piramidal y fabricación en masa.
 AHORA: Recursos compartidos, trabajando por proyectos. De este modo se descubren mejor las ineficiencias y da transparencia. La **Gestión Visual** nos ayuda a ver cuándo se para el flujo

Deslocalizar la fabricación: si/no?:

- ANTES: fabricación en países Low cost
- AHORA: vemos que deslocalizar la producción SI ↓ el coste de mano de obra PERO genera ↑ costes de viajes, retrasos en reposiciones, desplazamiento de ingenieros, ↑tiempos de respuesta,

Aparece la tendencia de volver a recuperar la fabricación en los países “desarrollados”. Además, los países Low cost ya no son tan Low cost.

Automatización: si/no?:

- Las personas aportan flexibilidad. La automatización repetibilidad. Por ello debe ser complementario.
- Por ejemplo el tamaño de los aviones / aeropuertos: grandes con pocos vuelos, aunque menor precio, o pequeños para aumentar la flexibilidad, el servicio y la frecuencia de los vuelos?
- Automatizamos la recogida de datos (**Fábrica 4.0**) y estos datos son analizados por personas para ↓ tiempo de respuesta, trabajar en la eficiencia, realizar simulaciones que nos permitan saltar las alarmas antes de que se dé el problema.

En Pascual lo están enfocando a la robustez de los procesos:
¿Cuáles son los puntos clave / parámetros clave en nuestro proceso?
Así modelizan; hacen simulaciones para estudiar si compensa o no arrancar una nueva línea, una nueva planta, ..

- Riesgo: generar muda de datos. Ahora el Lean debe evolucionar también, pues los desperdicios también son diferentes.

Lean no sólo para aplicarlo en el trabajo sino como Filosofía de vida

- En Bridgestone tienen el lema de
“Mi casa como mi fábrica. Mi fábrica como mi casa”.
- Aparecen libros como *“La magia del orden”* de Marie Kondo que te explica el método para que en tu casa sólo tengas lo esencial y tu vida mejore.

Si el Lean aporta beneficios, ¿por qué fracasa su implantación?

- El 99% de las empresas que implantan Lean fracasan en el mantenimiento. El motivo es que no lo implantan, sino que lo imponen. Lo imprescindible es el **Cambio Cultural**.

Hay que dar sentido a las mejoras; incluirlo en la estrategia definida desde arriba, hacer partícipe a todo el personal.

En Occidente somos una sociedad individualista y como ejemplo, lo que está pasando hoy en España para formar gobierno.

En Japón, sin embargo, **el grupo prevalece sobre el individuo**: “despójate de lo que eres, despójate del estrellato”

- Nosotros fuimos educados según el modelo de Taylor: organización industrial piramidal, jerarquizada: el jefe manda, el obrero ejecuta. Los milenios ya tienen una educación enfocada al trabajo en equipo;. ¿tienen ya el ADN cambiado?
- En la universidad ya se detecta este cambio de pensamiento en los alumnos. En el colegio se trabaja por proyectos y en algunos incluso tienen asignaturas de emociones y habilidades como la de hablar en público.
- Aplicar el Lean hoy tiene mérito. Dentro de unos años formará parte de nuestra cultura.

Se abrió un debate: desfase entre universidad y empresa

- La universidad debe escuchar la demanda del cliente (las empresas).
- En la educación faltan asignaturas de habilidades sociales en idiomas (asignaturas en inglés con terminología específica).
- Cambio cultural: aprende haciendo y no con las clases magistrales.

Propuestas:

- Invitamos a Verónica de Asti a participar en alguna sesión temática y nos exponga una reflexión sobre la empresa 4.0.





Fecha próximo encuentro organizado por la Comunidad Lean:

27 de Octubre de 2016: Monográfico sobre mejora de procesos y Lean Office

Hora: 19:00 **Lugar:** EPS

Próximo libro para el Grupo de lectura: "El Método Harada: El Espíritu de la Autosuficiencia", autores Norman Bodek y Takashi Harada

Convocatoria en Febrero Hora: 19:00 **Lugar:** EPS-A1

