

La cultura Lean, absolutamente necesaria

Por Pierre Ianni, Director del Centro de Vigo de PSA Peugeot Citroën

Hay muchas opiniones sobre la cultura Lean. Pero hay algo que nadie discute: es la mejor manera de hacer las cosas. Está demostrado. Es la metodología de producción más eficiente. Entonces, ¿por qué no la aplica todo el mundo? Muchos creen que sólo los japoneses (y Toyota, más concretamente) son capaces de aplicar el Lean Manufacturing con éxito. Esto es un mito, pero no es cierto. Es posible aplicar el Lean en la industria de automoción de Galicia. De hecho, hay empresas como GKN Driveline, Denso, Faurecia o PSA Peugeot Citroën que lo estamos aplicando en Galicia con muy buenos resultados. Y no con trabajadores japoneses, sino con gallegos. Otra falsa opinión que acompaña al Lean es que reduce el empleo. Y tampoco es cierto. El Lean elimina los despilfarros y optimiza los recursos. Así, mejora la productividad y permite producir más con los mismos recursos. ¿Podemos negarnos a hacer las cosas lo mejor posible? No, no podemos. El mercado no nos lo permitiría. En conclusión, la cultura Lean no sólo es posible, sino absolutamente necesaria. Gracias al Lean, sin dejar de ser gallegos, podremos seguir compitiendo en la carrera sin fin en la cual estamos. Con el Lean, tendremos las mejores herramientas, pero un buen barco necesita una buena tripulación para ser el mejor en la competición. La filosofía managerial que sustenta el despliegue del Lean está orientada hacia la mejora continua de los conocimientos y las competencias de las personas. Queremos ser los mejores. Tenemos la cultura, el sistema, las herramientas... El éxito sólo depende de nosotros

Infocluster

Boletín Informativo del Sector de Automoción de Galicia.
Edita: Fundación Cluster de Empresas de Automoción de Galicia.
Edificio Zona Franca. Avda de Citroën s/n. Vigo
Consejo de redacción: Antonio Vega, Pedro Piñeiro, Alberto Cominges.
Web: www.ceaga.es
Teléfono de contacto: 986 21 37 90

i breves

La “Coopetencia” (Cooperar + Competir): clave en la búsqueda de la Excelencia

Con el objetivo de cuantificar su posición competitiva y detectar posibles áreas de mejora en las empresas, CEAGA pone en marcha el programa BenchManager® 2008. Desarrollado por el Área de Excelencia del Cluster, funciona sobre la base de un conjunto de indicadores de mejores prácticas adaptados a las necesidades y particularidades del sector.

El Sector de Automoción de Galicia cruza fronteras

En 2007 CEAGA ha participado en algunas de las principales ferias europeas de automoción (París, Frankfurt y Stuttgart) para conocer nuevos mercados en los que poder desarrollar su actividad. En todas estas citas se utilizó el ClusterCar como herramienta representativa de las capacidades del sector. Además, en noviembre, se realizó una misión comercial a México, interactuando con el gobierno local, empresas e instituciones educativas, con el fin de conocer las oportunidades de negocio y desarrollo de actividades para las empresas gallegas en el país azteca.

Formando Directores Comerciales

El pasado mes de febrero, CEAGA ha culminado con éxito la primera edición del Programa de Dirección Comercial para el Sector de Automoción. Esta acción formativa (única en España y realizada en colaboración con la Escuela de Negocios Caixanova) ha contado con la participación de profesorado especializado y expertos reconocidos del sector con el objetivo de desarrollar la función comercial y del marketing industrial aplicándolas a la estrategia general de la empresa.

CEAGA ofrece descuentos en viajes a sus empresas

El departamento de compras agrupadas de CEAGA ha firmado un convenio de colaboración con Carlson Wagonlit para alcanzar ahorros en la compra de billetes. En las negociaciones se ha utilizado un modelo abierto y colaborativo de cara a obtener el mayor beneficio para las empresas del Cluster. Las empresas interesadas en este convenio pueden dirigirse al personal del cluster.

i imagen

Presentación internacional B9



Centro de Vigo de PSA Peugeot Citroën, 17 de enero de 2008.

El Sistema Lean, nuestro camino a la excelencia

Ante el escenario de máxima exigencia que vivimos, el Sector de Automoción de Galicia aspira a ser competitivo globalmente y a convertirse en un referente a nivel europeo. Para alcanzar este objetivo nuestras empresas han puesto en marcha un sistema de producción basado en la cultura LEAN.

El sistema Lean tiene su origen en el método de producción desarrollado por Taiichi Ohno en los años 50 durante su trayectoria profesional en Toyota. Lean es una palabra inglesa que se puede traducir como *magro* o *esbelto* y aplicado a un sistema productivo significa *ágil, flexible*, es decir, la capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente.

El Lean Manufacturing (*manufactura esbelta*) busca la mejora continua, optimizando todos los procesos y eliminando las operaciones que no aportan valor. Este sistema de producción supone continuar el camino hacia la excelencia para la automoción de Galicia e implica el trabajo en equipo y la participación de todos en la búsqueda de soluciones sobre el terreno. La aplicación de este sistema está encaminada a incrementar la generación de valor añadido a todo el proceso de producción.

El lanzamiento del Sistema de Producción LEAN de CEAGA se enmarca en las acciones que el cluster está llevando a cabo dentro del Plan Estratégico del Sector Automoción de Galicia y responde a la necesidad de aumentar nuestra competitividad, en términos de calidad y costes. Según Antonio Vega, Presidente de CEAGA, “Este sistema es el camino hacia la excelencia y la respuesta para ganar la batalla de la competitividad”.



El Sistema Lean busca la optimización de todos los procesos y la eliminación de las operaciones que no aportan valor a la producción final.

i además

CEAGA reconocida como Agrupación Empresarial Innovadora “excelente”

El Ministerio de Industria ha otorgado la calificación de excelente a CEAGA como Agrupación Empresarial Innovadora. Este reconocimiento supone una preferencia para la obtención de ayudas, sobre todo europeas, y servirá para incrementar el valor añadido, la productividad y el nivel de facturación de las empresas que forman parte del cluster. Además de CEAGA, también han obtenido este reconocimiento otros sectores estratégicos en nuestra comunidad como son el de la madera, el naval y del de la energía.

Streff valora la eficiencia de los proveedores gallegos

Tras haber demandado calidad y precios competitivos a las empresas de componentes, en su última visita a Vigo, el Presidente del Grupo PSA Peugeot Citroën, Christian Streiff, valoró muy positivamente la eficiencia de los proveedores gallegos y alabó el funcionamiento del cluster como ejemplo de cooperación. Streiff afirmó que “la magnífica respuesta de la industria de componentes a nuestras exigencias en este último lanzamiento ayudó a reducir la duración del proyecto en cuatro meses”.

Drogas Vigo, premiada con el ESIG PRODUCT STEWARDSHIP

Drogas Vigo y su grupo de empresas, APD Química y Regadi, han sido galardonados con el premio European Responsible Care Award 2007, por su compromiso con el medioambiente, la salud y la seguridad. Es la primera vez que este premio de carácter europeo se otorga a una empresa gallega y segunda de la península ibérica. El Grupo hispano-luso fue seleccionado por el CEFIC, el Consejo Europeo de la Industria Química, sobre un total de 16 candidaturas de toda Europa.

opinión

Visitamos Faurecia Automotive España en Ourense para conocer experiencias Lean

“El sistema es muy sencillo y te lo pone más fácil, porque lo que haces te ayuda a mejorar”

Charlamos con Álvaro González, miembro de la Unidad de Producción 1, sobre las mejoras en su puesto derivadas de la implantación del Sistema de Tarjetas Kanban en su empresa.



Álvaro comparte el principio Lean: "No hay por qué complicar los procesos, pues lo sencillo es lo que funciona".

El Kanban es un sistema visual (relacionado con la filosofía Lean) basado en tarjetas o etiquetas que se utiliza para indicar las necesidades de materiales en las líneas de producción, al tiempo que permite mejorar las operaciones.

Infocluster: Atrás han quedado los años en que para saber lo que se fabricaba se usaba una libretita para contar los contenedores. Ahora habéis implantado el uso del Sistema Kanban. Desde tu experiencia, ¿esto ha hecho más fácil tu trabajo?

Álvaro González: Sí, ahora hay menos complejidad y más control del proceso. Yo tengo un lote del que estoy fabricando una pieza, y por

medio de las etiquetas que me da el lanzador me indica lo que me va a entrar después. Ya no tengo que preocuparme, sólo hay que respetar el rigor y la secuencia de los lotes y así no hay problema ninguno, nunca.

Suponemos que en un principio este sistema novedoso podía sonar más complejo de lo que realmente es ¿Cómo viviste la implantación del sistema?

Al principio cuesta algo, pero después se ven los beneficios. Ya entonces fue muy sencillo, te lo ponen más fácil, porque lo que haces te ayuda a mejorar. Por ejemplo, yo solo tengo que respetar mis lotes. No necesito mirar nada, viendo las etiquetas que tengo en la cola, ya no tengo

que ver las piezas que hay, todo está más controlado.

¿Para ti este cambio de mentalidad aporta beneficios para realizar tu trabajo?

Lo sencillo es lo que funciona, no hay que complicar los sistemas. Las etiquetas me van indicando lo que se hará y si se sigue como está establecido. Va de maravilla. Es algo sencillo, simple y entendible; si se respeta el sistema todo va bien. Pero claro, tiene que estar bien programado, hay todo un proceso que decide cuantas etiquetas y el tamaño del lote. Cualquiera en el taller sabe lo que va a meter en la máquina, y entiende rápidamente la secuencia de fabricación, porque la parte visual lo hace sencillo.

conocer

LA filosofía LEAN

El gran enemigo de la competitividad es el desperdicio, el despilfarro, es decir, todas aquellas actividades que no añaden valor al producto final. Ante esto, es necesario plantearse una pregunta fundamental: ¿cuáles de las actividades de la fábrica añaden valor al producto final?

Una empresa Lean tiene una verdadera filosofía a largo plazo, desarrolla a su gente y a sus colaboradores y resuelve los problemas buscando su raíz. Así se crea una verdadera organización que aprende.

La empresa Lean trabaja todos los días de forma efectiva para que el personal esté implicado y concienciado. La empresa pone los medios para que todos los empleados puedan realizar correctamente su trabajo, creando un entorno en el que las personas pueden desarrollar su talento. Solo en esta situación se puede esperar de los trabajadores una actitud proactiva, que los haga implicarse en la solución de los problemas y sentir la empresa como algo suyo.

Son conceptos relativamente sencillos, pero con un fuerte componente de cambio cultural.



Decálogo del éxito

- 1 Compromiso** total del director de la empresa, contando con una visión clara y a largo plazo de su empresa, conocida y compartida por todos los empleados.
- 2 Generar** un sentimiento de urgencia y de supervivencia, pero también de confianza en las posibilidades de mejora.
- 3 Un** equipo de dirección implicado, presente en el terreno, con cada uno de sus miembros convertidos en formadores y misioneros del Lean y de la cultura de la empresa.
- 4 Mantener** un diálogo social transparente con el personal y sus representantes.
- 5 Designar** un piloto para la implementación y el despliegue de las herramientas Lean Manufacturing.
- 6 Fijarse** objetivos ambiciosos, conocidos por todos y apuntando a los mejores niveles conocidos (benchmarking).
- 7 Compartir** los frutos del progreso con los empleados, los clientes y los propietarios de la empresa.
- 8 Formar**, formar y formar a la jerarquía, empezando por el equipo de Dirección, los representantes del personal y a todo el personal. Medir la cantidad de personas formadas aplicando las herramientas Lean, y no la cantidad de herramientas desplegadas.
- 9 Acelerar** a un ritmo que la gente pueda asumir de manera sostenible.
- 10 Medir** el progreso y tomar las acciones necesarias si el avance no es conforme con lo previsto. Animar el plan de despliegue respetando los principios Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (Círculo de Deming).

en marcha

Lean: seguimiento de los resultados

En línea con los trabajos iniciados en las Jornadas de Presentación del Sistema de Producción Lean de CEAGA celebradas en Mondariz, a finales de 2007 se constituyó la Instancia Lean de CEAGA, cuyo objetivo es coordinar y pilotar el diseño, desarrollo y seguimiento de resultados del Programa Lean de CEAGA.

La instancia, que se apoyará en redes de trabajo especializadas y que contará con el soporte del personal de CEAGA, está estructurada en torno a 7 pilares Lean:

- Producción
- Calidad
- Logística
- Mejora continua
- Cultura
- Management y recursos humanos
- Herramientas



Principios que configuran el Sistema de Producción de PSA Peugeot Citroën.