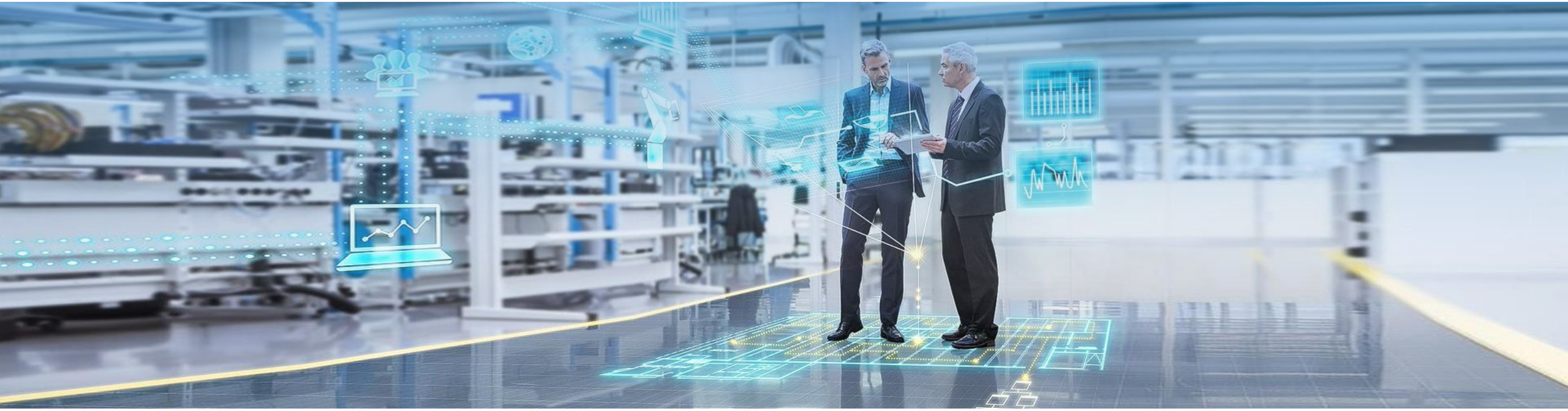
teasa Consulting

ESTRATEGIA | ORGANIZACIÓN | MANAGEMENT



Lean Management

CONCEPTO, OBJETIVOS, METODOLOGÍA E IMPLANTACIÓN

¿Qué es Lean Management?

¿Qué es Lean Management?

- El Lean Management es una metodología contrastada para la mejora de la eficiencia en la gestión de las empresas.
- Como modelo de gestión ofrece un marco competitivo para dirigir una compañía poniendo en el centro al cliente.
- Es un método práctico que facilita abordar con éxito la creciente complejidad y exigencia del mercado.
- Cuando se habla de Lean, se habla de valor, de reducir desperdicios (lo que no crea valor).
- Se trata de un proceso de mejora continua dentro de una empresa que pretende eliminar todo aquello que no sea productivo.

Origen del Lean Management

- El término Lean (en inglés) significa: esbelto, delgado y se aplica a esta metodología, para potenciar el sentido de reducción o eliminación de todo aquello que es innecesario y dejar exclusivamente lo esencial.
- Se empezó a utilizar en los años 80 en Estados Unidos para describir el sistema de producción de automóviles de la japonesa Toyota, creado en los 50 y conocido como **'Toyota Production System',** basado en los principios del Just-In-Time.
- Tras la publicación en 1992 del libro "La máquina que cambió el mundo", la metodología creada por Toyota empezó a conocerse como **"Lean Manufacturing".**
- Posteriormente, en 1996, se rebautizó la metodología como **Lean Management**, por la mejor adecuación del término y por la aplicación exitosa de la misma a sectores de actividad diferentes a la industria.

Variantes de la metodología

Cabe diferenciar fundamentalmente dos ámbitos en la aplicación del sistema Lean y por tanto en su metodología de implantación:

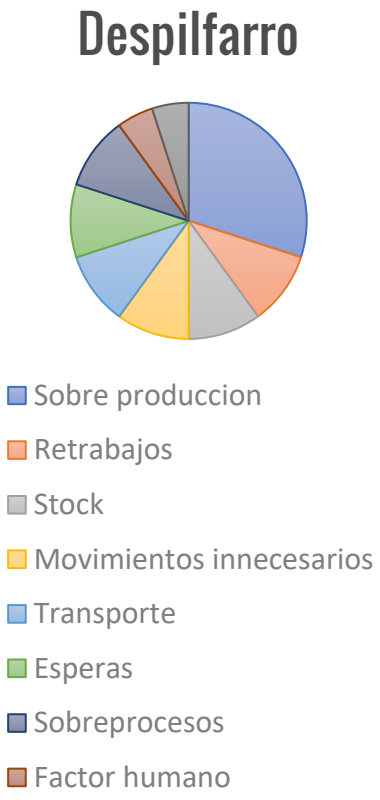
- SERVICIOS
- INDUSTRIA (PRODUCCIÓN/ FABRICACIÓN/ ENSAMBLAJE…)

Lean Management en los servicios

- Lean Management es un sistema que responde a los cambios del mercado sin despilfarros y que, adicionalmente, por su naturaleza reduce los costes.
- Su flexibilidad y su orientación a la reducción de los costes la convierte en la cultura empresarial de referencia en periodos de contracción de la demanda donde el coste cobra una vital importancia.
- El precio de venta lo marca el mercado ya que la reducción drástica de la demanda hace que el exceso de oferta baje los precios de venta y por tanto la reducción del coste para salvar margen comercial y por tanto beneficio se convierte en una cuestión de supervivencia empresarial.

Lean Management en la industria y los sistemas de producción

- Aplicado a la industria y persiguiendo los objetivos mencionados de incremento del valor y eliminación de los despilfarros se apoya en las siguientes herramientas.
- Representa la mejora de los sistemas de fabricación mediante la persecución continua de la eliminación del despilfarro.
- Se entiende por despilfarro todo aquello que añade coste , pero no valor de producto. Es el conjunto de actividades que consumen tiempo, recursos y espacio, pero no contribuye a satisfacer las necesidades del cliente.



Lean Manufacturing. Las herramientas

El mapa de valor (VSM). Se trata de graficar el flujo de fabricación en el estado actual y determinar las oportunidades de mejora y los objetivos a alcanzar consensuada mente entre el equipo directivo.

Las 5 S. Herramienta de muy sencilla y practica que ayuda en la eliminación de lo necesario , el orden, la limpieza, el control visual y consolida lo anterior mediante la disciplina.

Producción nivelada o **Heijunka.** Adaptarse a la demanda fluctuante del cliente. Producir en lotes pequeños de muchos modelos en periodos cortos y con tiempos de cambio rápidos.

Takt time (tiempo de ritmo). Indica el tiempo al que debería producir la fabrica para hacer frente a la demanda y evitar la sobreproducción.

TPM. (Mantenimiento productivo total). Conjunto de técnicas orientadas a que los operarios realicen una parte del mantenimiento preventivo de las maquinas . Se complementa con la limpieza estandarizada de la maquina.

Smed. Cambio rápido. Permite reducir el tiempo de los cambios . Se trata de realizar las operaciones externas a los mismos cuando la maquina funciona.

La implantación de Lean Management representa un cambio cultural en la empresa

La cultura Lean se fundamenta en:

- Poner al cliente en el centro de la estrategia de la empresa.
- Identificar la cadena de valor sólo con el valor añadido, eliminando todo aquello que no añada valor.
- Crear un flujo de trabajo para que todo el proceso sea suave, desde el inicio hasta el final.
- La demanda (pull) del cliente: producir en base a las necesidades de este.
- Lograr la perfección en el producto/servicio para que el cliente esté totalmente satisfecho.

Requisitos necesarios para su implantación

- No hay que esconder los problemas, sino afrontarlos para permitir una mejora constante.
- Los problemas deben solucionarse allí donde se generan, para agilizar su solución.
- Cambiar el 'ordeno y mando' y los comportamientos autoritarios, por la delegación de responsabilidades en la jerarquía empresarial.
- Trabajar en equipo, coordinadamente.
- Poner el foco en el proceso de trabajo y no sólo en el resultado.

Lean Management: Mitos a romper…

Es importante romper con los tres mitos fundamentales asociados a Lean Management (antes Lean Manufacturing):

1. Lean no es exclusivo de la industria del automóvil
2. Lean no es exclusivo para empresas de gran tamaño
3. Lean no es exclusivo del sector Industrial

¿Qué objetivos persigue?

Objetivos del Lean Management desde la óptica empresarial…

- Afrontar mejoras en la operativa sin necesidad de inversión,
- Fomentar la polivalencia e implicación de los trabajadores en el análisis de los fallos del proceso y en la propuesta e implantación de soluciones.
- Fomentar el trabajo en equipo y que todos los profesionales estén implicados en los procesos.
- Optimizar la calidad, reducir costes y aumentar el margen de beneficios.
- Reducir los desperdicios, es decir, eliminar improductividades:
  - ✓ **Pérdidas de tiempo.** El Lean Management hace un análisis de los trabajos y procesos de la empresa para optimizar el tiempo necesario para realizarlos.
  - ✓ **Esfuerzos innecesarios**. Todas las acciones dentro de una empresa serán objeto de revisión para buscar la mejor forma de ser realizadas, minimizando el esfuerzo necesario.
  - ✓ **Control de gastos**. Todos aquellos gastos que no vayan relacionados con un aumento de productividad o beneficio, serán eliminados.
- Producir más con menos, prescindir de procesos innecesarios y optimizar tiempos de proceso al estar siempre ajustados a la demanda del cliente.

Metodología para implantar Lean Management

Las etapas clave de la metodología

1. Identificar valor
2. Mapa del flujo de valor
3. Crear un flujo de trabajo continuo
4. Crear un sistema de arrastre (pull)
5. Mejora Continua

1. Identificar valor

- La empresa necesita identificar y añadir valor, definido por las necesidades de sus clientes.
- El valor radica en la parte de la solución que el cliente valora y necesita. Cualquier otra actividad o proceso que no aporte valor al producto se considera un desperdicio.
- En Lean, el valor es lo primero que se debe identificar.

2. Elaborar el mapa del flujo de valor

- Debe incluir todas las acciones y personas involucradas en el proceso de entrega del producto/ servicio al cliente. Al hacerlo, podrá identificar qué partes del proceso no aportan ningún valor.
- El mapa de valor mostrará dónde se genera valor y en qué proporción las diferentes partes del proceso producen o no valor.
- El mapa nos permitirá identificar quien es el propietario de cada proceso y quién es responsable de medir, evaluar y mejorar esos procesos.
- La visión general que aporta el mapa de valor permitirá detectar los pasos que no aportan valor y eliminarlos.

3. Crear un flujo de trabajo continuo

- Una vez optimizado el flujo de valor, hay que garantizar que el flujo de trabajo de cada equipo se mantenga fluido.
- Debe dividirse el trabajo en lotes más pequeños para una mejor visualización del flujo de trabajo.
- Con ello conseguimos detectar y eliminar más fácilmente los cuellos de botella e interrupciones del proceso que pueden aparecer en cualquier momento.

4. Crear un sistema “pull”

- En Lean Management el principal objetivo es crear un flujo de trabajo estable, más rápido y que requiera menos esfuerzo que el actual (sistema pull).
- El sistema se aplica solo cuando existe una demanda real, lo cual permite optimizar la capacidad de los recursos y evita la generación de desperdicios.
- En un sistema productivo, equivale a entregar el producto solicitado, con la cadencia, cantidad y calidad según lo acordado con el cliente.

5. Mejora Continua

- Sin un proceso de mejora continua un sistema Lean no puede considerarse implantado, por no tener garantizada su continuidad.
- Debe asegurarse la participación de todos los empleados en la mejora continua del proceso.
- Esta participación debe formalizarse mediante la creación y puesta en marcha de equipos de mejora con unos objetivos claros y previamente definidos, para identificar las ineficiencias y proponer las acciones correctoras.

¿Cuándo se aconseja su implantación?

Cuando y porque se aconseja implantar la metodología Lean Management en PRODUCCIÓN(1/2)

- Cuando somos conscientes de que se fabrica más de lo necesario.
- Cuando un operario no puede procesar por diferentes tiempos de ciclo o espera de materiales (por exceso de inventario, lotes de trabajo, etc.).
- Cuando hay un exceso de movimientos, que es cada vez que se transfiere un componente (materia prima, en curso, o producto terminado) o documentación.
- Cuando se observa que se realiza más trabajo o con distintas maneras de hacerlo (realizar operaciones que no aportan valor o conducen a problemas de calidad, por estar fuera del estándar).
- Cuando se observa exceso de materia prima, producto en curso o productos terminados.

Cuando y porque se aconseja implantar la metodología Lean Management en PRODUCCIÓN(2/2)

- Cuando se producen movimientos de recursos para búsqueda de herramientas, equipos, materiales, etc., por falta de un estándar.
- Cada vez que no hacemos las cosas bien a la primera y tenemos que volver a hacer algo.
- Cuando hay asociado un déficit de utilización del personal en cuanto a su capacidad para definición de estándares, identificación de acciones de mejora, involucración en la resolución de problemas, etc. La utilización del personal no sólo puede ser una ventaja competitiva, sino que es un aspecto crítico a considerar.

Cuando y porque se aconseja implantar la metodología Lean Management en SERVICIOS (1/2)

- Cuando hay generación de documentos innecesarios y/o exceso de papel.
- Cuando hay cualquier inactividad porque la información no ha llegado.
- Cuando se observan continuas y/o repetitivas trasferencias de información (digitalmente o en papel). Evidentemente, el transporte de información en papel tiene mayor impacto que la digital (por ejemplo, mandar documentos en papel para ser firmados); pero también la digital (envío de información por e-mail en exceso o a personal que no la necesita y en general envío de información innecesaria, etc.).
- Cuando se observa que se dedica más tiempo del necesario a una tarea. Es el más común de los desperdicios y el más difícil de identificar. Por ejemplo, cada vez que un recurso no está en condiciones de alcanzar el estándar o cuando se producen interrupciones al realizar trabajos que no aportan valor. Incluso cuando cambiamos de tarea con poca flexibilidad.

Cuando y porque se aconseja implantar la metodología Lean Management en SERVICIOS (2/2)

- Cuando se observa que hay trabajos que están esperando ser procesados. Por ejemplo, esperas en cualquier proceso, información digital o en papel almacenado, e-mails, listas de tareas no actualizadas, múltiples versiones de documentos, etc.
- Cuando se observa que en las oficinas o empresas de servicios se producen muchos movimientos de recursos en búsqueda de papeles, equipos, etc. Es uno de los mayores desperdicios en empresas de servicios.
- Cuando en los procesos administrativos, además de los errores asociados a entrada de datos o en elaboración de trabajos (errores internos) se generan problemas en el cliente externo.
- Cuando hay un déficit de utilización del personal en cuanto a su capacidad para definición de estándares, identificación de acciones de mejora, involucración en la resolución de problemas, etc. La utilización del personal no sólo puede ser una ventaja competitiva, sino que en Servicios es un aspecto crítico a considerar.

Gracias

C/ Sardenya, 397-399 2n 5a
08025 Barcelona
Tel. 934 874 260
Email: teasa@teasa.es
www.teasa.es

teasa Consulting

ESTRATEGIA | ORGANIZACIÓN | MANAGEMENT

teasatech

TRANSFORMACIÓN DIGITAL | INDUSTRIA 4.0 | INNOVACIÓN