

Gemba Kaizen, el camino hacia la “Lean Manufacturing”

Algunos Clientes del Grupo Galgano en Automoción



Fiat Auto

aprilia

Aprilia



Brembo

BOSCH

Bosch Sistemas de frenado



Ferrari Auto

BEHR

Frape Behr



General Motors



John Deere

IVECO

Iveco



Brafim

ArvinMeritor.

Arvin Meritor



Pininfarina



Case New Holland

DUCATI

Ducati



Michelin

Algunos Clientes del Grupo Galgano en Automoción (II)



Momo



Pirelli



Brembo



TI automotive



Siemens VDO



Recaro



General Motors



Piaggio



Morsetec



Magneti Marelli



Allied Signal



Getrag



Cefa



Benteler



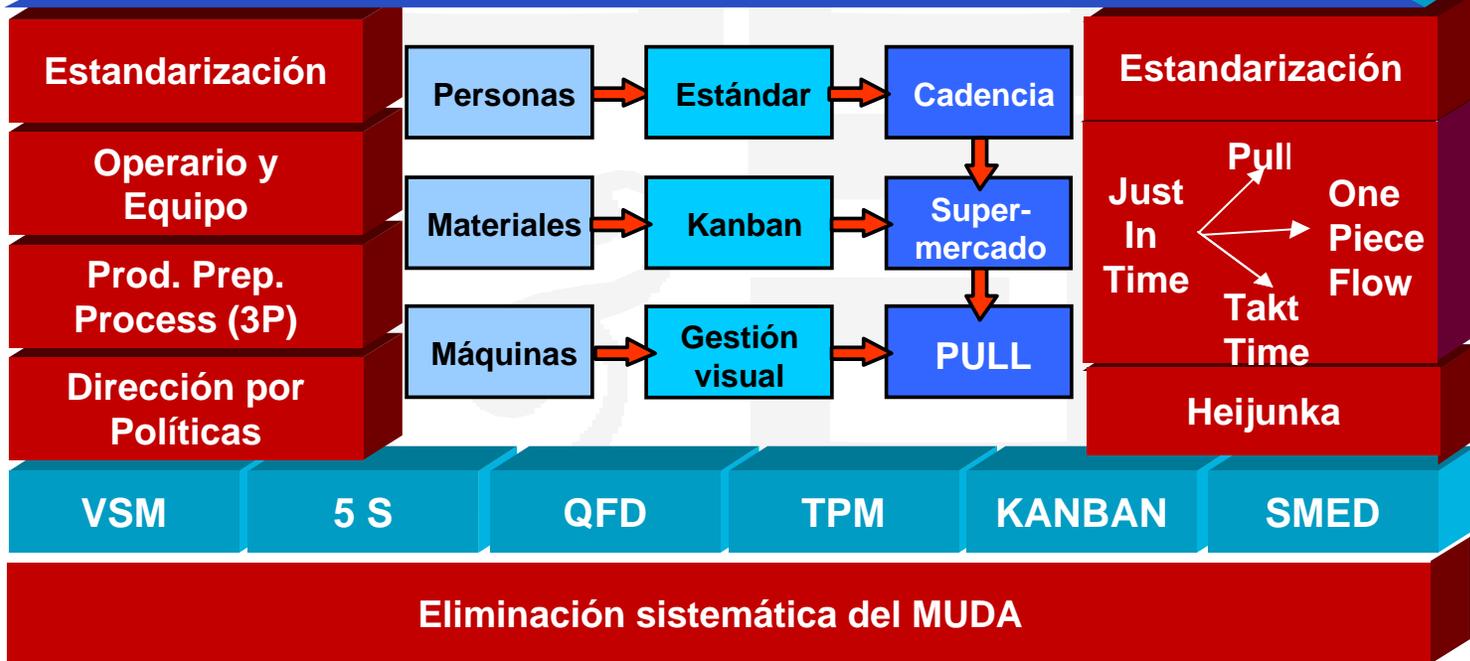
Moto Guzzi

Principios básicos



Prioridad:
Velocidad

Sistema Productivo Pulsante



LOS SIETE GRANDES DESPERDICIOS



LOS PRINCIPIOS DEL GEMBA KAIZEN

MUDA: (Desperdicio). En todos los negocios hay una gran cantidad de puntos en los que se produce MUDA. En algunos casos es muy visible, en otros está oculto, pero en todos es una fuente y una oportunidad de mejora.

GEMBA: (Sitio de trabajo). La única forma de descubrir el MUDA es buscándolo dónde se produce, en el puesto de trabajo. La mejora debe realizarse en el GEMBA.

KAIZEN: (Mejorar). Cada vez que descubramos y midamos un desperdicio, hemos encontrado una oportunidad de mejorar, es por tanto un tesoro.

NO LO EXPLIQUES,
CAMBIALO ¡¡YA!!

EL PAPEL DEL CONSULTOR

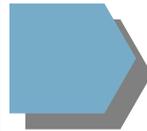


El camino hacia la Lean Manufacturing

¡ Simplemente hazlo ! – Aprende durante el camino

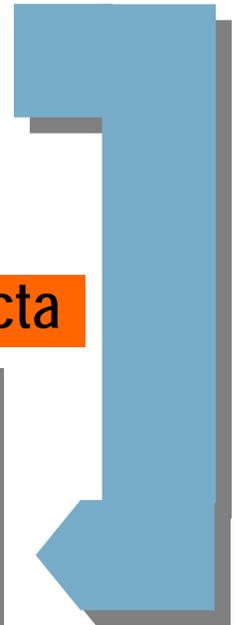
Punto

-
- (eliminar el MUDA en dónde se produce, empieza en cualquier punto)
-



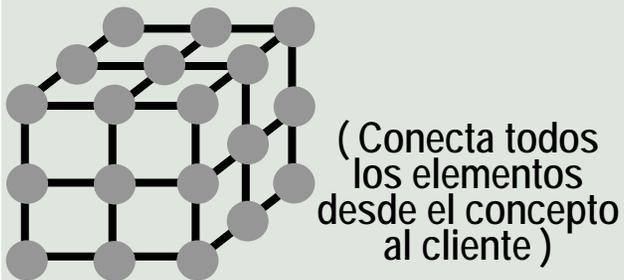
Linea

-
- Mejora vertical
- (Conecta procesos para crear líneas)

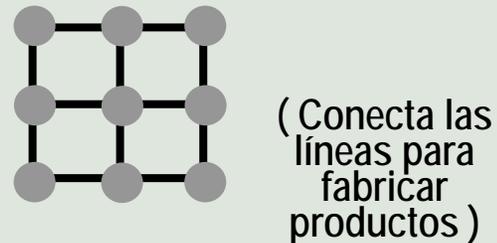


No exijas la perfección – Equívocate en la dirección correcta

Espacio



Plano



50% hoy es mejor que 90% mañana

El camino hacia la Lean Manufacturing

¡ Símplemente hazlo ! – Aprende durante el camino

Punto

(eliminar MUDA donde empieza en cualquier punto)

GEMBA KAIZEN

Linea

(Mejora vertical (Conecta procesos para crear líneas))

No exijas la perfección – Equívocate en la dirección correcta

Espacio

(Conecta todos los elementos desde el concepto al cliente)

REDISEÑO: 3P

Plano

(Conecta las líneas para fabricar productos)

50% hoy es mejor que 90% mañana

REQUISITOS PARA EL GEMBA KAIZEN

- Una zona de trabajo definida y acotada
- Un objetivo de mejora concreto e importante (por encima del 20%)
- Un plazo de tiempo muy reducido (1 semana)
- Una **dedicación exclusiva** de los participantes al GEMBA KAIZEN durante la semana
- Una **prioridad absoluta** del resto de la organización para todo lo relacionado con el GEMBA KAIZEN

NECESIDADES PARA EL GEMBA KAIZEN

- ❑ Un lugar de reunión (mesa, sillas, pizarra y papel) junto a la línea de producción en la que se va a trabajar.
- ❑ Ropa cómoda (cuándo sea posible) para los participantes: vaqueros, zapatillas de deporte, camisetas etc. Se trata de hacer y no de definir las cosas, por lo que es mejor venir preparados.
- ❑ DEDICACIÓN EXCLUSIVA 24 horas al día.
- ❑ NO se utilizan ordenadores ni impresoras.
- ❑ Los participantes deben estar convencidos de que en la semana se trata de hacer cosas, de probar soluciones en la línea. **No se trata de plantear, dibujar o describir soluciones. Se tratar de IMPLANTAR las soluciones.**

NECESIDADES PARA EL GEMBA KAIZEN

- Gemba Kaizen es **DISTINTO** a otras técnicas de mejora acelerada (KVP2...)

During the 1992-93 period, Lopez headed GM's purchasing in North America.



José Sánchez López de Armentia

During this period he is credited with saving GM approximately \$4 billion in purchasing, and potentially causing irreparable harm to the long-term supplier relationships key to GM's future competitiveness.

POR TANTO, GEMBA KAIZEN ES:

- ❑ Hacer las cosas, no definir las para que otro las haga.
- ❑ Descubrir el desperdicio, definir rápidamente una solución posible e imaginativa, y ponerla en práctica en la línea para ver si funciona.
- ❑ Hacer posible lo imposible.
- ❑ Pasar de la tormenta de ideas a la tormenta de acciones.
- ❑ Hacer las cosas deprisa y sin refinar, y no despacio y elegantes.
- ❑ Probar todas las acciones en el GEMBA durante la semana. Implantar de forma permanente en la línea el 80% de las acciones. Implantar el 20% restante de acciones definitivas en un plazo máximo de un mes desde el inicio del GEMBA KAIZEN.

EL COMPROMISO DE LOS PARTICIPANTES:

- Llegar cada día cumpliendo el horario definido por el equipo de manera rigurosa.
- Cumplir con los horarios de forma escrupulosa durante todos los días del GEMBA KAIZEN sin dedicar esfuerzos a otras tareas.
- Ofrecer un compromiso completo y sincero a todos los miembros del equipo.
- No reportar a mi superior ni acudir a mi puesto de trabajo habitual bajo ningún concepto.
- Cumplir con las normas de seguridad y de protección aplicables a la zona en la que se realice el trabajo.
- Divertirse en un trabajo distinto centrado en hacer cosas.

EL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN:

- Dedicar el tiempo necesario al inicio para transmitir a toda la organización la importancia de la “semana Kaizen”.
- Respetar cada día la independencia de los equipos de trabajo sin ceder a la tentación de controlar sus decisiones.
- Ofrecer un compromiso completo y sincero a todos los miembros del equipo.
- No pedir a los subordinados ninguna tarea ni que acudan a su puesto de trabajo habitual bajo ningún concepto.
- Hacer el seguimiento de las acciones definidas al final de la semana.

AGENDA PREVISTA

	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del objetivo. • Formación. • Visita a la línea. • Toma de datos. • Identificación del MUDA. • Prueba de soluciones en la línea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar MUDA. • Prueba de soluciones en la línea. • Implantar medidas definitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de soluciones. • Implantar medidas definitivas. • Comprobar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar medidas definitivas. • Comprobar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar resultados. • Preparar la presentación.
FORMA DE CONTROL	Informe de 20 minutos al Director de Operaciones al final del día.	Informe de 20 minutos al Director de Operaciones al final del día.	Informe de 20 minutos al Director de Operaciones al final del día.	Informe de 20 minutos al Director de Operaciones al final del día.	Presentación a la Dirección. Participan todos los miembros del equipo. (1 hora).
HORARIO	9:00 a 17:00	A DEFINIR	A DEFINIR	A DEFINIR	A DEFINIR

DESPUÉS DE LA SEMANA DE GEMBA KAIZEN

- El Director de Operaciones comunica personalmente a cada uno de los responsables, las acciones que se deben tomar, y la fecha de terminación propuesta (antes de tres semanas).
- Semanalmente (el viernes por la tarde) se celebra una reunión para verificar el avance de las acciones.
- Al cabo de las tres semanas, si queda alguna acción pendiente de terminar, el responsable deberá reportar diariamente al Director de Fábrica.

ALGUNAS REFLEXIONES

- Usa el cerebro, no el monedero.
- No buscamos portaviones, sino lanchas rápidas.
- No pierdas el tiempo explicando y justificando, PRUEBALO.
- 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 el menor tiempo de fabricación y el mayor volumen y el coste vendrá dado.
- Las vacas sagradas dan la mejor carne de hamburguesa.

VEAMOS EJEMPLOS...

Ejemplos no disponibles para mas información contactar con:

Bruno Juanes Socio Director Grupo Galgano