

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD



XIV Congreso de Calidad y Medio Ambiente en la Automoción

EL FUTURO DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD

“LEAN como clave competitiva: Conocimiento aplicación y resultados de Lean Manufacturing en las empresas españolas”

Ramón García García
Director de Innovación y Proyecto
Centro Español de Logística
rgarcia@cel-logistica.org

Madrid, 22 Octubre 2009

www.cel-logistica.org

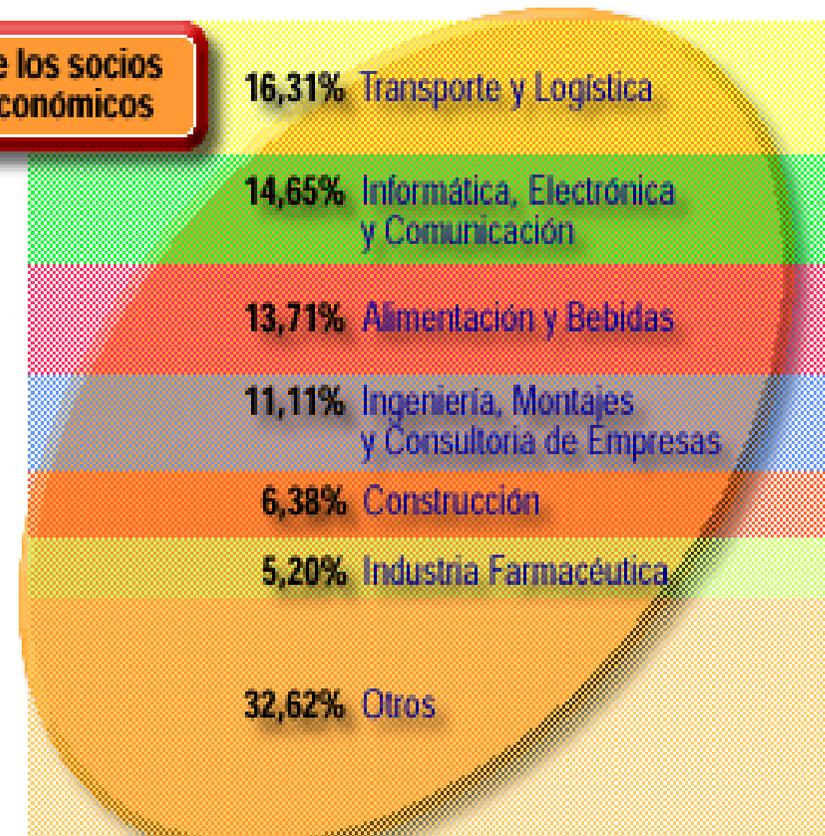
El Centro Español de Logística: La Misión

El proyecto CEL surgió en 1978 con la voluntad de crear una fórmula para dar a conocer y desarrollar la función logística en España, a través de la aportación continua de nuevos conceptos y tendencias emergentes

El Centro Español de Logística: Los Socios

- 700 empresas...
- ... en las que la gestión logística es clave para su negocio...
- ... desde pymes a multinacionales...
- ... de todos los sectores de la economía productiva

Distribución de los socios por sectores económicos

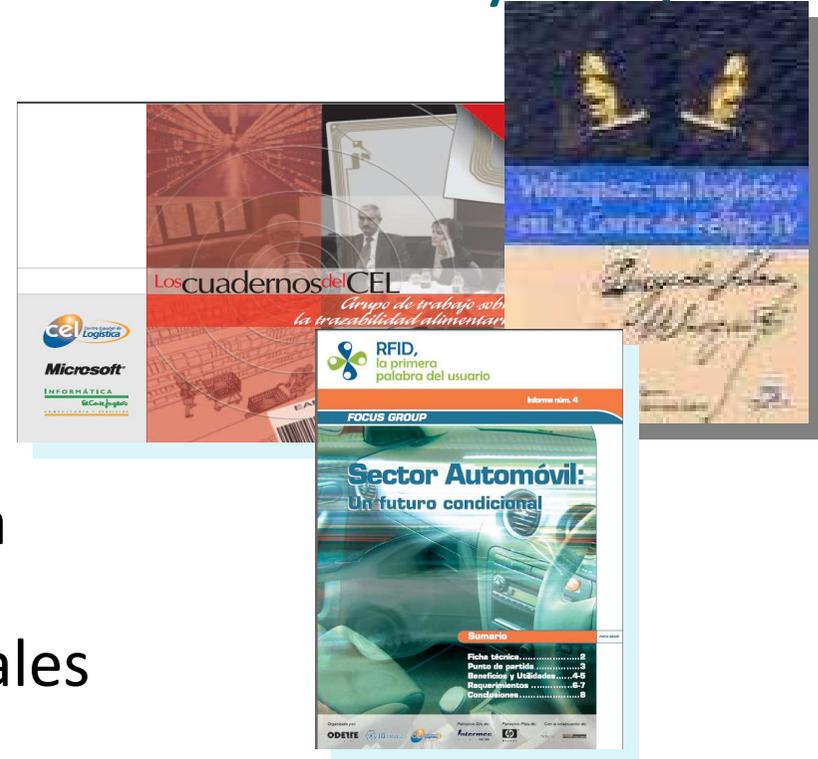


El Centro Español de Logística: La Visión



El Centro Español de Logística : Innovación y Proyectos

- Estudios Sectoriales
- Grupos de Trabajo
- Publicaciones Logísticas
- Consultorio Técnico y Biblioteca
- Participación en Pilotos Sectoriales
- Representación en comités nacionales e internacionales



Asociación Española de Normalización y Certificación



El Centro Español de Logística: Formación

- Oferta amplia y flexible
 - Abarca todas las áreas de la Gestión de la Cadena de Suministro
- Metodologías
 - Clases presenciales
 - Autoestudio
 - *In Company Training*
- Titulaciones homologadas internacionalmente



El Centro Español de Logística: Comunicación



www.cel-logistica.org

www.cel-logistica.org

EL FUTURO DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD

Pasado y Presente de la Función de Calidad

- Inspección
- Control
- Aseguramiento
- ¿Calidad Total?



Definición de Calidad

“Satisfacción de las necesidades del cliente al menor coste.”

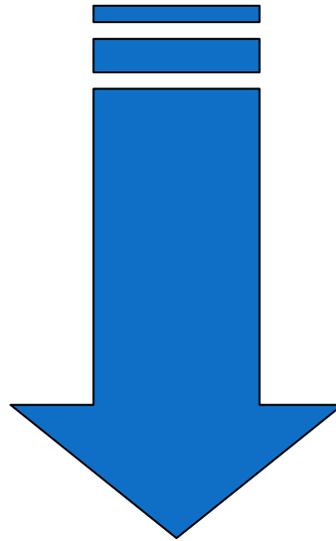
Implicaciones para la “Función de Calidad”:

- Intrínseca a los Procesos de Negocio
- Generadora de Valor y Ventajas Competitivas

Futuro de la Función de Calidad

“Cambio de Paradigma”

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



SISTEMAS DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

www.cel-logistica.org

Futuro de la Función de Calidad

Foco en la Prevención



- Dinamizadora y líder de la Mejora Continua
- Facilitadora de Herramientas de Gestión

“LEAN como clave competitiva: Conocimiento aplicación y resultados de Lean Manufacturing en las empresas españolas”

¿Qué quiere decir Lean Manufacturing?

En el estudio realizado, al hablar de LEAN MANUFACTURING no se refiere únicamente a la aplicación de conceptos LEAN al ámbito productivo, sino a la filosofía global que se puede aplicar a todos los ámbitos y áreas de una empresa.

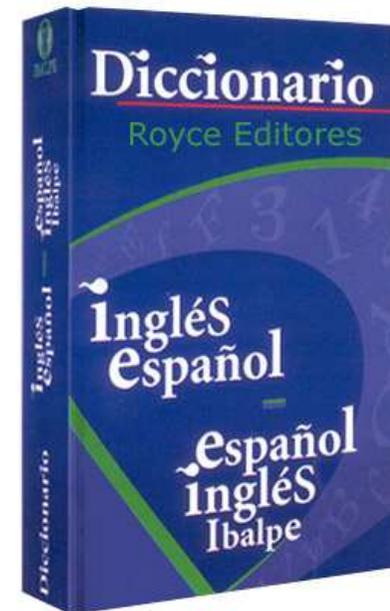
Del Diccionario:

LEAN:

- 1 *adjective* (person) delgado,-a, flaco,-a.
- 2 *adjective* (meat) magro,-a.
- 4 *noun* (meat) carne *f* magra.

MANUFACTURING:

- 1 *noun* fabricación.



Objetivos

- **OBJETIVO #1: Mejorar la Calidad**
 - Productos
 - Procesos
 - Personas
- **OBJETIVO #2: Eliminar el despilfarro**
- **OBJETIVO #3: Reducir el Lead Time**
- **OBJETIVO #4: Reducir el coste total**

Metodología Estudio

Para llevar a cabo el estudio se desarrollo un cuestionario electrónico.

El cuestionario fue desarrollado con el patrocinio Wonderware por:

- Grupo Galgano.
- Centro Español de Logística (CEL).
- Universidad Carlos III de Madrid.
- Con colaboración del Politecnico di Milano.

Grupo Objetivo:

- Directores de producción
- Directivos con conocimiento y responsabilidad sobre los procesos productivos.

Estructura:

Sección Común

Identificación de la población
Situación competitiva actual
Preguntas sobre Lean Manufacturing

Sección diferenciadora

Empresas que implantan LEAN

Empresas que No implantan LEAN



Página Web de acceso al cuestionario.



Participantes



La misión del **Centro Español de Logística**, fundado en 1978, es aportar valor a sus socios a través del conocimiento y contribuir al desarrollo del sector logístico en España. Es una organización sin ánimo de lucro que basa su estrategia de actuación en tres políticas clave.



Fundado por Alberto Galgano en Italia en el año 1962, el **Grupo Galgano** es una empresa de consultoría internacional con un enfoque fuertemente orientado a la consecución de resultados, y pionera en gestión de la calidad.



La **Universidad Carlos III de Madrid**, creada en el año 1989 nace con el objetivo último de prestar a la sociedad un servicio público eficaz y de calidad, contribuyendo a hacer efectivo el derecho a la educación contemplado en nuestra Constitución. Pretende ofrecer un modelo de educación integral, dentro del concepto unitario y global de la ciencia y de la cultura.



Wonderware Spain, empresa pionera en la fabricación de sistemas estándar de gestión de plantas de producción en tiempo real. Wonderware es líder de software industrial desde 1987, cuando la empresa introdujo el software *InTouch*, el primer interfaz hombre máquina basado en el sistema operativo Windows de Microsoft.

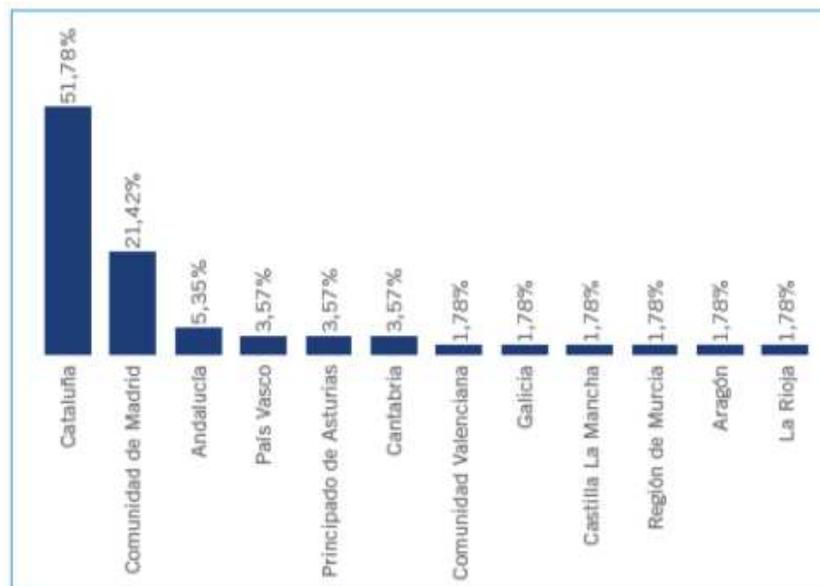
www.cel-logistica.org

Población Estudiada

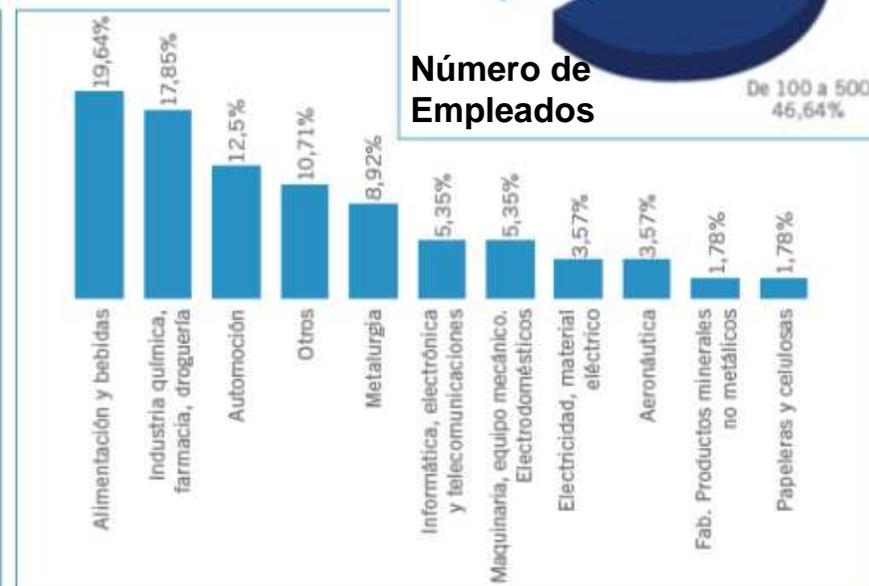
Para la realización del estudio ha sido usada una base de datos conjunta del Grupo Galgano y el CEL en la que solamente aparecen empresas del sector industrial a nivel nacional.

Población total del estudio: 1.142 contactos.

Participación: 59 cuestionarios cumplimentados (5,17%).



Encuestados por Zona Geográfica



Encuestados por Sector Industrial

Situación Competitiva Actual : Retos competitivos

Flexibilidad, rapidez, exigencias externas, averías, mermas, productividad, inventarios. Hay cientos de razones que se interponen entre las empresas y una ventajosa posición competitiva. Ante todas ellas intentan tomar medidas, algunas veces planificadas otras desesperadas.

El promedio de las puntuaciones refleja claramente la situación que están viviendo los fabricantes y/o proveedores de servicios. En donde el **consumidor quiere** un producto a un **precio bajo**, y de **muy buena calidad**. Además de **variedad** y **lanzamientos** de nuevos productos cada vez **más frecuentes**.

Por otro lado los **fabricantes exigen** a sus proveedores **reaprovisionamientos más breves y fiables**.



Estos retos competitivos destacados anteriormente han podido ser controlados por aquellas empresas, como Toyota, que han implantado durante muchos años un sistema de producción como lo es Lean Manufacturing.

Situación Competitiva Actual : Problemas Internos

A los retos externos hay que sumarle los problemas internos de las organizaciones.

Prever la demanda no es una tarea fácil, pero muchas practicas de producción en masa lo hacen aún más difícil. Ser **LEAN** no garantiza que siempre se vaya a leer el futuro correctamente, pero si **da una mejor visibilidad, reduce el efecto de los errores, y los hace más fácil de rectificar.**

Fiabilidad y longitud de los plazos de entrega demuestra que todavía hay mucho que trabajar en **“colaboración”** con los **proveedores.**

Dificultades en la gestión de la información demuestra que las empresas siguen adaptando **sistemas complejos de información.**



Según la relevancia de los problemas internos que tienen que enfrentar las empresas actualmente, demuestra que la implantación de LEAN esta en su etapa más básica. Implantación de herramientas como 5S, y SMED. Falta dar el gran paso para extenderlo a toda la cadena logística.

Medidas tomadas para afrontar los retos

Para responder a las dificultades expuestas anteriormente, las empresas toman medidas para afrontar dichos retos.

Es evidente que la empresas apuestan con mayor prioridad por la mejora de la calidad de sus productos y la eficiencia de sus sistemas productivos, como medida para combatir y/o controlar las amenazas externas y problemas internos que afectan a sus organizaciones.

Pero sorpresivamente estas medidas no responden directamente a los problemas internos, manifestados en la transparencia anterior, con mayor puntuación



Lean Manufacturing ocupa un modesto tercer lugar, ya que “no implantadores” y “no conocedores” no utilizan LEAN para afrontar los problemas de sus empresas. Pero “los implantadores” utilizan LEAN como herramienta prioritaria para mejorar su situación actual.

Conclusiones Estudio

El objetivo de este estudio es conocer la situación global de las industrias españolas en lo referente al conocimiento y aplicación de la filosofía LEAN.

→	Conocimiento de Manufacturing	de Lean	86,44%	→	Implantadores	→	50,85%
				→	No lo implantan, pero lo conocen	→	35,59%
→	No tienen conocimiento		13,56%				

Las **filosofías** más implantadas son: ISO9000/EFQM/ Gestión por procesos y Lean Manufacturing.

Las **herramientas** más implantadas son: KPI, 5S, SMED y eventos de mejora rápida (Kaizen).

No hay una filosofía o herramienta que este totalmente implantada con una puntuación que supere el 53%

→ No se detecta una tendencia clara de implantación.

- Los proyectos se afrontan desde la **confianza** de las **facilidades y ventajas** que ofrecen las teorías LEAN y necesitando la **presencia de un cargo con responsabilidad** para llevarlos a cabo.
- Hay que enfrentarse a una serie de **dificultades de tipo interno**, principalmente la **resistencia de la mano de obra**.
- **No se ha mostrado insatisfacción** por elegir la aplicación de estas teorías, sino **todo lo contrario** y se pretende continuar por este camino **potenciándolo y extendiéndolo** a otras áreas.

Conclusiones Estudio

Se han **conseguido** grandes **mejoras en eficiencia**, en **reducción de complejidad de los procesos**, **reducción de costes y de tiempos**, no tanto en reducción de fallos de calidad.

En cuanto a los **no implantadores consideran** el **Lean Manufacturing** como una **necesidad futura**, coincidiendo con los implantadores en sus ventajas, pero la **falta de recursos internos** y **apoyo de la alta dirección** son las **principales dificultades** para que se lleve a cabo.

Esto muestra que:

- La aplicación de **Lean Manufacturing** está **presente en la industria española** y con **expectativas de crecimiento**.
- Se consiguen **resultados** pero se necesita un **esfuerzo**, especialmente **interno**, para llevar a buen término los proyectos.
- Existen muchas **dudas de cómo empezar** de cero afrontando los problemas de la empresa mediante la aplicación de las teorías LEAN.

www.cel-logistica.org

Resultados

• PRODUCTIVIDAD	45 – 75%
• REDUCCIÓN DE COSTES	25 – 55%
• REDUCCIÓN DE TIEMPO DE CICLO	60 – 90%
• MEJORA DE CALIDAD	50 – 90%
• REDUCCIÓN DE INVENTARIO	60 – 90%
• REDUCCIÓN DE ESPACIO NECESARIO	35 – 50%
• REDUCCIÓN DE LEAD TIME	50 – 90%

NOTA: DATOS EMPÍRICOS RECOGIDOS EN CLIENTES DEL GRUPO GALGANO QUE HAN APLICADO PROGRAMAS LEAN DESDE HACE MÁS DE TRES AÑOS

MUCHAS GRACIAS

Ramón García García
Director de Innovación y Proyecto
Centro Español de Logística

rgarcia@cel-logistica.org

Pº de la Castellana, 131, bajo C
Tlf.: 91 781 14 70
28046 Madrid

Travessera de Gràcia, 15, 1º 1ª
Tlf.: 93 201 05 55
08021 Barcelona

www.cel-logistica.org