



ENRIQUE CUESTA

RESPONSABLE DE
MEJORA CONTÍNUA
GDELS-SANTA BÁRBARA SISTEMAS

Mis principales funciones son:

- Desplegar la cultura Lean en la fábrica y dar formación de mejora continua a mis compañeros.
- Fomentar la detección de oportunidades de mejora en la organización y canalizarlas de tal forma que algunas de ellas se transformen en acciones o proyectos de mejora.

- Durante el desarrollo de estos proyectos de mejora, dar soporte a los equipos y en algún caso liderarlos.
- Ayudar a conseguir objetivos de ahorros en los programas en curso.
- Asegurar la correcta implantación de las 5S.

No tengo un equipo a mi cargo. Realmente, durante la vida de cada proyecto formamos equipos compuestos por un líder y varias personas seleccionadas de diferentes departamentos.

Lean en GDELS-Santa Bárbara Sistemas

La metodología Lean está implantada de forma generalizada desde ya casi dos décadas en GDELS-Santa Bárbara Sistemas y estandarizada en nuestros procedimientos.

Funcionalmente, tenemos un responsable de mejora continua a nivel empresa y un responsable en cada una de las 2 fábricas (Trubia y Sevilla).

Cada principio de año, se realiza una detección sistemática de nuevos proyectos de mejora que ayuden a la organización a conseguir los objetivos de ahorro y a eliminar desperdicios de nuestros procesos. Durante el año desplegamos los proyectos que finalmente se seleccionan.

CASO DE ÉXITO: SISTEMA DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

Nuestras líneas de producción producen y se alimentan de diversos procesos de apoyo que deben ser gestionados adecuadamente. Antes de iniciar este proyecto, esta gestión se hacía de forma muy manual, principalmente en papel o a través de ficheros que en algunas ocasiones eran compartidos adjuntados a correos electrónicos.

Esta situación hacía que tuviéramos muchas tareas de poco valor añadido como el escaneo de documentos o el trasvase de la misma información entre informes. Todo esto ocasionaba que en el caso de surgir algún problema fuéramos poco ágiles a la hora de reaccionar para tratar de solucionarlo ya que no disponíamos de información de las líneas a tiempo real.

En paralelo a las dificultades que teníamos, empezaron a surgir soluciones bajo la nueva realidad de la Industria 4.0

que podían solucionar estos problemas y en GDELS-Santa Bárbara Sistemas asumimos el reto de adaptarnos a esta nueva

era. En un primer momento se gestionó a través de un proyecto de mejora, con la participación de un equipo multidisciplinar: Mejora Continua, Operaciones, Ingeniería, Calidad e IT.

DESARROLLO

El objetivo como decía era simplificar y automatizar la toma de datos y las tareas y procesos de apoyo relacionados con la producción. Optamos por desarrollar en interno una aplicación que llamamos SGP (Sistema de Gestión de Producción). Hasta el momento hemos conseguido gestionar en este software único diversos procesos de apoyo como:

- Acceso y visualización de nuestros procesos o instrucciones de trabajo.
- Seguimiento de material.
- Control visual del estado de las líneas y el equilibrado de los diferentes puestos para cumplir el takt time que requieren nuestros programas.
- Estado de las inspecciones de los operarios a lo largo de nuestros procesos.
- Visibilidad de KPIs de nuestros procesos.
- Base de datos de incidencias, así como las acciones para solventarlas.
- Concesiones de calidad.
- Gestión de útiles: ubicación, instrucción de uso, etc.
- Avisos de seguridad en los procesos en curso.

Empezamos con un primer proyecto piloto y poco a poco fuimos extendiéndolo a más áreas.



ENRIQUE CUESTA
RESPONSABLE DE MEJORA CONTÍNUA
GDELS-SANTA BÁRBARA SISTEMAS

En cada una de las mejoras de estos procesos de apoyo, seguimos los principios de la metodología ágil y fuimos amoldando el software a las necesidades de los usuarios en base a realizar entregas parciales de producto usable, recibir feedback de usuarios y realizar iteraciones hasta conseguir un resultado óptimo.

El desarrollo inicial se realizó en un plazo de año. Desde ese momento, se sigue mejorando de forma continua.

RESULTADOS

Con el nuevo desarrollo de SGP tenemos ya la mayoría de la información de apoyo a nuestros procesos accesible. Se han reducido muchas tareas administrativas ya que tanto la toma de datos como la elaboración de informes está parcialmente automatizada. Ahora, por ejemplo, en unos pocos minutos podemos hacer un balanceo de puestos y antes eso llevaba muchísimas horas de recopilar y analizar datos.

El acceso a información y la entrada de datos a través de terminales en los puestos ha hecho que prácticamente haya desaparecido el papel de las líneas y los escaneos. Estamos hablando de toneladas de papel. Asimismo, al firmar cada operario o inspector en SGP también se han reducido al máximo las firmas físicas y sellos.

Al estar todo el sistema de gestión integrado en la misma herramienta es más

fácil cruzar los distintos datos de tal forma que evitamos errores y duplicidades. Se estima que el ahorro para la fábrica de Trubia es del orden de 22.000 hora /año. Además de los ahorros, el proyecto está englobado en la apuesta que GDELS-Santa Bárbara Sistemas hace por embarcarse en la nueva realidad de la Industria 4.0 como un elemento diferenciador importante respecto a nuestra competencia.

SGP, además, nos ha permitido y ayudado a ser más flexibles y adaptarnos más rápido a las necesidades de nuestros clientes.

Finalmente, SGP es muy visual. Cualquier problema o aviso se destaca en las pantallas. Por tanto, es un elemento clave para la implantación de la gestión visual en los talleres que tanto demanda un entorno Lean.

Se presenta una tabla con un resumen de los principales beneficios:

Durante la vida del proyecto se han ido consiguiendo los objetivos que nos hemos ido marcando y actualmente casi toda la interacción con los procesos del taller se hace con SGP.

El proyecto, además, se ha hecho totalmente con recursos internos y con la participación de todos los departamentos. Todos estamos orgullosos del resultado obtenido.



ENRIQUE CUESTA
RESPONSABLE DE MEJORA CONTÍNUA
GDELS-SANTA BÁRBARA SISTEMAS

	 INFORMACIÓN EN TIEMPO REAL	 FLEXIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN	 ELIMINACIÓN DE OPERACIONES SIN IVA	 GESTIÓN VISUAL	 REDUCCIÓN DE ERRORES (POLA YOKE)	 ELIMINACIÓN DE PAPEL
Instrucciones de trabajo	X		X	X	X	X
Seguimiento visual del material	X	X	X	X		
Balanceo de operaciones	X	X	X	X		
Gestión visual de la producción	X	X		X		
Avance de obra	X		X			
Autocontroles	X		X	X	X	X
Cuadros de mando	X		X	X		
Base de datos de incidencias	X		X	X		X
Gestión de útiles de producción	X			X	X	X



ENRIQUE CUESTA
 RESPONSABLE DE MEJORA CONTÍNUA
 GDELS-SANTA BÁRBARA SISTEMAS

Reflexiones



MOTIVACIÓN

Lo más importante es que las personas tengan una experiencia positiva en su participación en un proyecto. Conseguir los objetivos y mejorar o simplificar un proceso es lo que te da motivación para participar en otros.

También es crucial el apoyo de la dirección y que el trabajo de los participantes en el proyecto y los resultados sean valorados por el equipo directivo.

A veces, además, durante los proyectos es necesario compartir o aprender nuevas técnicas o formas de trabajar y esto también es un aliciente.”



RECOMPENSAS

Contamos con unos premios específicos a nivel de empresa y a nivel de grupo de negocio que permiten reconocer los mejores proyectos de mejora.”

SOBRE LEAN

Considero que los principios de la metodología Lean Manufacturing son básicos y deben de estar bien asentados. Y a partir de tener estos cimientos debemos de adaptarnos lo más rápidamente posible al cambio de paradigma que supone la Industria 4.0. Podríamos llamarlo Lean digital.”



ENRIQUE CUESTA

RESPONSABLE DE MEJORA CONTÍNUA
GDELS-SANTA BÁRBARA SISTEMAS