



MERCEDES CALVO

**DIGITAL CHAMPION & NCE
NESTLÉ**

Llevo 11 años en Nestlé, en la fábrica de Litoral de Gijón. De este tiempo 10 han sido en el departamento de Mejora Continua (NCE Nestle Continuous Excellence), coincidiendo en mis inicios con el arranque o puesta en marcha del modelo de gestión de LEAN.

La organización de la estructura de Mejora Continua en Nestlé se basa en pilares que sustentan los objetivos principales para el que realizamos la implementación de las metodologías: 0 desperdicios, 1 equipo y 100%

compromiso. Hay que tener en cuenta que la base de todo es una organización con sólidos cimientos en seguridad, de calidad y alineación en sus objetivos.

La parte de alinear objetivos fue mi primer cometido en la Mejora Continua para lo que trabajé principalmente en la puesta en marcha de las reuniones operacionales a todos los niveles con la estrategia marcada a través del cascadeo de indicadores, en el uso de herramientas de resolución de problemas para la búsqueda de la causa raíz, la puesta en marcha de metodologías de análisis de pérdidas, etc.

Desde mis inicios es mejora continua, siempre he formado parte del pilar de Lean y por tanto he podido desarrollarme y desarrollar muchas metodologías propias de la iniciativa.

En el año 2015 pasé a formar parte del Departamento de Logística donde compagino las tareas propias del puesto con las de Mejora Continua.

Lean en NESTLÉ

Lean en nuestra fábrica ya no es un protocolo, sino que forma parte de nuestro ADN.

En fábrica somos aproximadamente 100 personas trabajando y más de la mitad forma parte de la mejora continua de manera directa, es decir, perteneciendo a pilares, grupos de trabajo autónomos, grupos de trabajo de mantenimiento, equipos de trabajo para implementar metodologías, etc. El resto de la fábrica también participa, ya que todos nuestros procesos están estandarizados y se ejecutan, se siguen y se mejoran de manera continua.

CASO DE ÉXITO: LEAN EN LOGÍSTICA

ANTECEDENTES

En el departamento de Logística al que pertenezco detectamos oportunidades de mejora desde el punto de vista de la gestión de riesgos de seguridad y eficiencia de los recursos.

En las fábricas siempre se debe estar atento a todas aquellas incidencias de seguridad que puedan surgir pues son lugares donde hay muchas intersecciones, movimientos, operaciones y más cuando hablamos de flujos personas y carretillas. Por otra parte, buscamos la excelencia en operaciones para dar a nuestros clientes lo que quieren, cuando lo quieren y al mejor coste posible.

La primera herramienta que pusimos en marcha fue el mapeado de flujo que abarcaba desde que aparecían las necesidades productivas en el sistema hasta que el producto estaba disponible para ser entregado al cliente.

El análisis de los movimientos internos tuvo mucha trascendencia desde el punto de vista de seguridad pues fue el punto de

partida para analizar al detalle los cruces entre personas y carretillas, y otras operaciones de riesgo que realizábamos. Además, nos permitió identificar también todas las oportunidades de mejora en flujos internos de materias primas y materiales de embalaje.

Tras este análisis, comenzamos por estandarizar nuestras operaciones y a la vez desarrollar todas y cada una de las mejoras que íbamos viendo en el camino. Se empiezan a realizar modificaciones en almacenes y redistribución de movimientos. Hay cambios completos en el lay out como fue la eliminación de un muelle de carga, cambios de zonas de paso de carretillas, etc. hasta conseguir eliminar el cruce de personas carretillas con los beneficios en seguridad que esto conlleva y, por otra parte, permitió aumentar la velocidad de las mismas de 5 km/h a 8 k/h por lo que mejoramos eficiencias en el departamento.

Otras herramientas utilizadas fueron el establecimiento de franja horaria con proveedores, lecturas de doble escaning de materiales, puesta en marcha de reuniones operacionales con seguimiento de estándares, etc. Todo esto junto con el resto de las actividades, nos permitieron crear estabilidad en el departamento y poder avanzar hacia la creación de flujo.

Para esta segunda parte, partíamos de un lead time de 18 días de nuestro producto. Lanzamos aquí la herramienta de PEP que es una base de datos donde se analiza cada una de las materias que forman parte de nuestro producto en cuanto a



MERCEDES CALVO
DIRECTORA DE LOGÍSTICA NCE
NESTLÉ

tiempo de aprovisionamiento, tamaños de lote, tiempo de reacción del proveedor, tiempo de liberación interno, etc, Con esto, y trabajando junto con producción y compras, fuimos mejorando nuestro proceso productivo hasta conseguir reducir el lead time en un 40%.

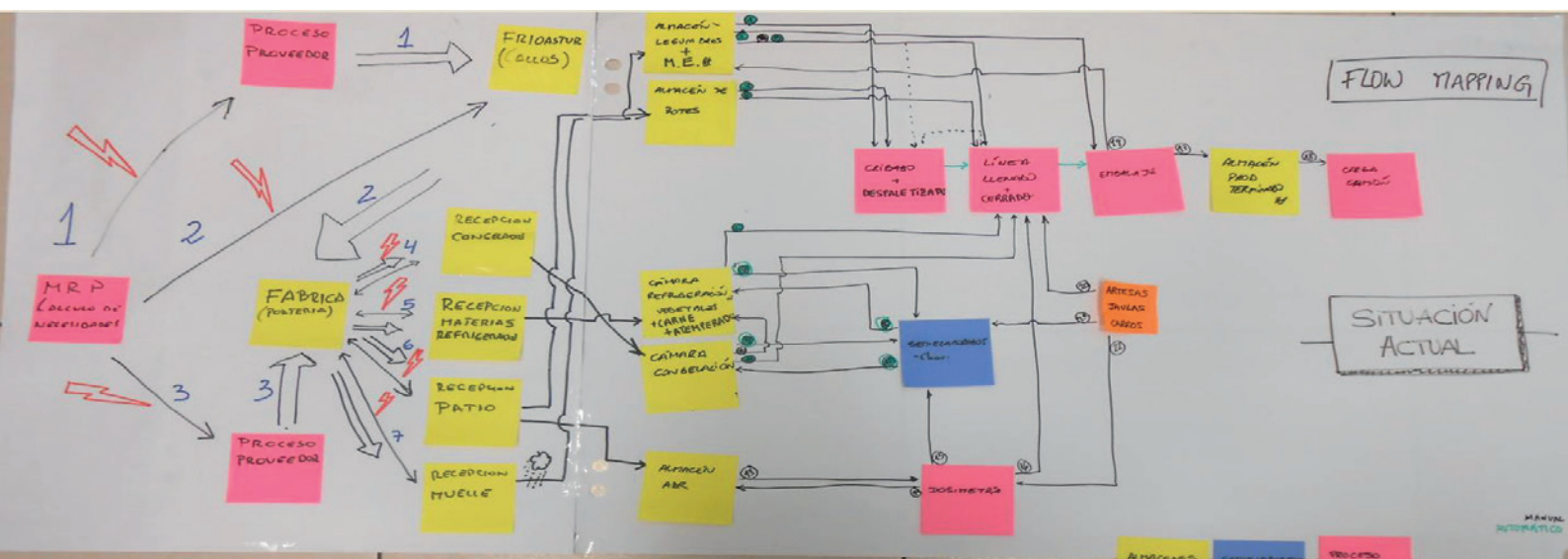
DESARROLLO

La puesta en marcha no fue para nada dura ya que se involucró a todo el personal desde el primer momento y solo el hecho de ver las mejoras que todas las herramientas llevaban asociadas fue motivo más que suficiente para que el avance fuera perfecto.

En cuanto al tiempo, sigue a día de hoy. La mejora es cíclica y pasamos la vida mejorando y buscando nuevas oportunidades.

RESULTADOS

El mejor dato que se puede dar es que llevamos más de 2.000 días sin accidentes con baja. Durante la explicación de las metodologías usadas ya os he ido dando pinceladas de los resultados como el de reducción del lead time en un 40%. Otro dato importante es el de reducción del 30% de espacio de almacenaje con consiguiente eficiencia en esta gestión.



Flow mapping.



MERCEDES CALVO
DIRECTORA DE LOGÍSTICA NCE
NESTLÉ

Reflexiones



MOTIVACIÓN

Al equipo se le motiva con formación, acompañamiento, entrenamiento.

Antes os comentaba que más de media plantilla está involucrada de forma directa en mejora y el 100% de una u otra forma.”



Puesta en marcha reuniones operacionales diarias y semanales.



RECOMPENSAS

Tenemos un sistema para promover comunicados de oportunidades detectadas sobre seguridad, de calidad y costos.

Anualmente se generan más de 500 comunicaciones todas ellas con su correspondiente estudio y feedback sobre la propuesta.

Este tipo de comunicaciones se incentiva anualmente con una prima económica.”



MERCEDES CALVO
DIRECTORA DE LOGÍSTICA NCE
NESTLÉ

Reflexiones



SOBRE LEAN

La fábrica se rige con mentalidad Lean. Detectamos cualquier tipo de waste-desperdicios y rápidamente buscamos opciones para reducirlo o eliminarlo. Trabajamos el Ciclo de mejora continua de forma constante, estandarizar hacer chequear y accionar.

En la actualidad soy la Digital Champion de la fábrica, es decir, la persona encargada de coordinación y puesta en marcha de herramientas digitales. La mejora debe fluir hacia ahí, es decir, avanzar con la digitalización y aprovechar todas las opciones que nos ofrece para aplicarlas en su evolución. Se trata de realizar el ciclo de la mejora ayudado con herramientas digitales.

Estandarizamos las operaciones ayudándonos del video o la fotográfica. Nos formamos gracias a esto y lo tenemos disponible siempre que lo necesitamos.

Chequeamos las operaciones, instalaciones, máquinas para que verificar que ningún punto está fuera de estándar a través de una pantalla que nos da verdes o rojos y en caso de desviación, nos establecemos planes de acción que se trasladan de unos a otros gracias a aplicaciones que nos ayudan a mejorar la comunicación interdepartamental y por tanto a crear equipo.



MERCEDES CALVO
DIRECTORA DE LOGÍSTICA NCE
NESTLÉ