

Lean Manufacturing y 6 Sigma: LS²

La finalidad más inmediata y práctica de Lean Manufacturing es la agilidad, y es esta mejora la que más claramente influye en la logística. Fundamentalmente, la agilidad (medida por reducción de lead-times) permite poner en práctica aspectos de logística externa como el reaprovisionamiento continuo, o ceñir el DRP (Distribution Requirements Planning) a un conjunto de productos de menor regularidad de consumo, y así hacerlo realmente operativo. Y por supuesto reducir de forma radical inventarios en toda la cadena de suministro (aprovisionamiento, fabricación y distribución).

También ocurre que la agilidad es lo que más fácilmente se consigue en un proyecto de Lean Manufacturing bien enfocado: con objetivos claros de mejora de posición competitiva, con un despliegue de acciones concretas y organización de las mejoras radical y continua, y con una participación permanente y estable (quizá lo más difícil) de las personas. Pero precisamente, por ser más difícil, debe de ser este un punto de atención muy particular. Las “semanas lean” (llamadas blitzes o Genbas) son un elemento básico, pero no suficiente, ya que deben de implantarse reuniones muy operativas, cortas y continuas que vigilen que los estándares (en orden-limpieza, tiempos de cambio, automantenimiento, kanbans y seguridad) se cumplan. Cinco minutos para analizar y dos para resolver, todos los fines de turno!! (una buena táctica).

Otro aspecto esencial es la utilización de una información y métrica adecuadas. Cuando en lean se reducen los tiempos de ciclo y almacenamiento o cuando analizo evoluciones de eficiencia en planta todos los días, la precisión y prontitud de la información se convierten en esenciales... hay que pensar en sistemas de gestión de planta en tiempo real que integren información sobre el flujo de materiales, trazabilidad y fugas de productividad y calidad. Esto no lo dan bien los ERP, por lo que han aparecido productos standard de software de gestión de planta y captura de datos en tiempo real conectables a aquellos y a SGA's pero con mucha mayor operatividad y agilidad en el corto plazo. Son los MES (Manufacturing Execution Systems).

Con 6 Sigma y la métrica, me refiero a que para mejorar no me interesan los valores medios sobre servicio, stocks, averías, calidad o eficiencias. Me interesan los valores extremos con las circunstancias que los originaron, porque además de que este análisis me permite crear medidas más radicales de mejora, es muy difícil sistematizar buenas prácticas y estandarizar nada cuando la variación es grande...

La potencia conjunta de los intentos de simplificación de procesos y eliminación de desperdicios del Lean, y el enfoque de análisis de la información de variaciones para mejorar radicalmente, es LS² (lean-6 Sigma). Su significado es claro; la reducción de lead-times enseña problemas de fondo que se resuelven por 6 Sigma, y la eliminación de la variación por 6 Sigma me permite seguir reduciendo los ciclos y ahondando en la agilidad del Lean Manufacturing.

Con las tensiones competitivas de hoy es difícil entender la fabricación moderna de otra manera que persiguiendo resultados radicales y estables en agilidad, desperdicios, y estabilidad de las mejoras y de los estándares.

Javier Borda Elejabarrieta
Consejero Delegado de Sisteplant
Profesor de la Universidad Comercial de Deusto