

Tertulias tecnológicas con los amigos del profesor Ramón Salazar

6 de junio de 2013

Tema: *Lean* en la industria farmacéutica. Orientación al cliente, seguridad y calidad

Ponente: Pere Iglesias i Manero

La globalización y la crisis económica mundial están obligando a romper viejos paradigmas en los sistemas de organización de la Industria Farmacéutica basados en la producción en masa.

En la exposición se ilustra un caso de transformación del modelo productivo de la planta de Sanofi de Riells i Viabrea al *Lean Manufacturing*.

El *Lean Manufacturing* es un sistema de producción de alto rendimiento que tiende a suprimir cualquier forma de desperdicio (esperas, inventarios, defectos...) para entregar lo que el cliente espera, cuando el cliente lo desea, al menor coste posible.

Lean no es una herramienta ni un método, es un estado mental de mejora continua que implica a toda la organización.

Los puntos debatidos en la tertulia han sido:

- El *Value Stream Mapping*: es una técnica del *lean manufacturing* que se utiliza para analizar y diseñar el flujo de materiales y de información requeridos para proveer un producto al cliente. Bajo este concepto se presentan las ventajas del flujo laminar en contraposición a los sistemas por fases.

Con los sistemas de flujo laminar, las reducciones en el Lead Time planta pueden llegar a ser del 70% aumentando la agilidad industrial y reduciendo drásticamente los costes.

- La técnica *SMED (Single Minute Exchange of Die)* implementada de manera rigurosa permite reducir los tiempos de limpieza y cambio de formato de cualquier equipo de manera significativa (entre un 80-90%). Esta reducción permite aumentar el número de cambios y reducir el tamaño de las series para adaptar la producción a la necesidad real del cliente.

Otra de las ventajas que ofrece esta metodología es el diseño de nuevas instalaciones/equipos.

- El *Visual Management* permite evidenciar si una situación es normal o existe una desviación. Las reuniones diarias de *Kaizen* se realizan de manera sistemática en los diferentes entornos de la fábrica donde se genera el valor añadido, utilizando

esta herramienta. Estas reuniones tienen por objetivo analizar una sola desviación al día ya sea de **seguridad**, de **calidad**, de **servicio al cliente**, de **costes** o de **implicación** del personal. Participan operarios, técnicos de producción, logística, calidad y mantenimiento.

- Lean Labs. El entorno del laboratorio de Control de Calidad se presenta como una oportunidad de implementar y aprender del Lean Manufacturing: podemos asimilar el laboratorio a una pequeña “fábrica de resultados analíticos”, con flujos de material e información muy parecidos a los generales de la planta.
- Cultura Lean. Se trata de la última fase del ciclo del cambio: 1) Percepción de los primeros cambios radicales (cambio de paradigma), 2) Pensamiento de proyección, 3) Cambios de comportamiento/rutinas en el trabajo, 4) Creación de nuevos hábitos, 5) Cambios organizativos para dar respuesta a los nuevos hábitos, 6) Consolidación de la Cultura Lean.

“Define and explain the target, communicate on the way to go, motivate people to make the trip with you and help remove obstacles - These are the reasons to be of the management.”

Gary Convis, Role of Management in a Lean Manufacturing Environment