



*Caso de éxito*

# Liebherr, una transformación Lean con resultados tangibles

---

# Liebherr Pamplona

LIEBHERR Industrias Metálicas (LIM) es una empresa radicada en Pamplona en la que **trabajan aproximadamente 250 personas** y que factura alrededor de los **70 millones de euros**. Pertenece a la división de grúas de la multinacional alemana LIEBHERR que cuenta con 130 empresas alrededor del mundo, con más que 44.500 empleados y 9.900 millones de euros de facturación.

Desde finales de 2013 LIEBHERR Industrias Metálicas está inmersa en un Programa de Transformación Lean que se está implantado en todos sus principales procesos (tanto productivos, como de apoyo) y en el que están involucrados todos los niveles de la organización (desde la Dirección General, hasta el personal de línea), lo que ha permitido lograr resultados relevantes e iniciar el cambio cultural hacia la excelencia operacional.

---

## Entrevista a los Directores Generales Gabriel Iturralde y Helmut Döllerer

Desde el principio de este cambio LIEBHERR ha contado con **ASENTA** Management Consultants como su aliado experto en Excelencia Operacional y Métodos de Gestión Avanzada y como tal, hemos querido conocer de primera mano las claves de éste caso de éxito narrado por los propios protagonistas. Hemos entrevistado a Helmut Döllerer y Gabriel Iturralde que conforman la actual Dirección General de LIEBHERR Industrias Metálicas.



**Helmut  
Döllerer**  
*Director General  
Administrador*

---



**Gabriel  
Iturralde**  
*Director General  
Administrador*

---

# Comienzo de la transformación Lean en el año 2013

**¿Cuál era la situación de LIEBHERR cuando en el año 2013 decidís empezar una transformación Lean? ¿Cuáles fueron vuestros motivos?**

**Gabriel Iturralde**

Los retos eran tanto externos como internos. En LIM llevábamos varios años con la producción estancada en unos niveles bastante bajos, además veníamos de fabricar muchas grúas iguales en lotes grandes y el mercado nos exigía empezar a fabricar menos grúas de cada tipo pero de muchos tipos diferentes, también teníamos y seguimos teniendo una alta estacionalidad durante el primer semestre. Por otro lado, teníamos como objetivo de la división introducirnos en nuevos mercados en países emergentes lo que nos obligaba a competir en precio y teníamos problemas debido a que la competencia estaba copiándonos desarrollos propios. Internamente también teníamos muchos problemas de planificación, logística y producción que nos hacían perder eficiencia y trabajar con urgencias para cumplir con los plazos de entrega.

Así que empezamos a darle vueltas a cómo y por dónde empezar a solucionar todos estos problemas, investigamos que estaban haciendo en otras empresas, sectores y países e incluso visitamos plantas de la competencia y vimos que muchas empresas estaban trabajando con el “Sistema Lean” y que era posible aplicar este sistema de producción tanto en nuestros procesos de soldadura de grandes estructuras, como en el montaje final de las grúas. Así que nos convencimos de que Lean era la solución y decidimos comenzar el camino buscando un apoyo externo experto para guiarnos en la transformación.

**¿Qué visión a largo plazo se definió como reto para la transformación y qué objetivos se plantearon?**

**Gabriel Iturralde**

El objetivo final era implantar un Modelo de Gestión Lean en LIEBHERR Industrias Metálicas y para ello, después de elegir a **ASENTA** como la consultora que queríamos que nos acompañara en este proceso,

las primeras conversaciones que tuvimos fueron para conocer en detalle en qué consistía y cómo se aplicaría la estrategia Lean a una organización como la nuestra y en que fases y plazos se podía realizar. Conjuntamente con ASENTA diseñamos nuestro Modelo basado en definir que es valor para el cliente e identificar el desperdicio, para posteriormente generar y estabilizar el flujo y finalmente establecer una Dinámica Kaizen de Mejora Continua y fomentar el “empowerment” de las personas. En resumen definimos una estrategia que pivotaba entorno a los conceptos de Lean Manufacturing, Lean Service y Lean Management.

Para cada una de estas fases seleccionamos una colección de herramientas a implantar y definimos un **Plan de Mejora orientativo a 3-5 años**, pero no pusimos fechas concretas para toda su implantación, sino que decidimos empezar con un área piloto e ir probando todas estas etapas para confirmar que podíamos implantarlas y que respondían a nuestras necesidades.

El plan era implantar el Modelo en toda la organización pero queríamos ir poco a poco y no implantándolo en todas las áreas a la vez, sino de forma sucesiva teniendo en cuenta los recursos de los que disponíamos. Establecimos nuestro Modelo Lean y sus pilares que nos ha permitido dirigir la transformación y lo que luego hemos ido haciendo año a año es ir analizando cada área según el Modelo y detectando las necesidades que iban surgiendo para reforzar la implantación, allí donde veíamos que podía flaquear y poco a poco se fue adaptando el “roadmap” hasta llegar al que ha sido el definitivo, el real.

**¿Cuáles fueron los primeros pasos que decidisteis dar y por qué?**

**Helmut Döllner**

Nosotros teníamos claro que había que **empezar con un proyecto en producción y limitado en el espacio y tiempo para conseguir resultados tangibles** ▶

que todo el personal pudiera valorar; para que esto funcione la primera experiencia tiene que lograr buenos resultados para que las personas se motiven.

Además aceptamos la propuesta de **ASENTA** de mandar a los coordinadores de proyecto a la Misión de Estudio a Japón de 2013, que evidentemente era una inversión importante, pero éramos conscientes que ellos eran los que iban a tener los primeros problemas nada más empezar los proyectos, y debían tener el conocimiento y el convencimiento de que la transformación se puede conseguir.

También teníamos muy claro que si en el primer proyecto Lean teníamos éxito, podríamos seguir haciendo el “roll out” a todas las demás secciones, tal y como estaba definido en el Plan de Mejora que nos presentó **ASENTA** en el que se indicaba en qué áreas teníamos que trabajar para conseguir la transformación de la empresa.

### ¿Qué resultados y beneficios se han logrado hasta la fecha?

#### Gabriel Iturralde

Bueno, al margen de logros cualitativos como son la mejora de la comunicación entre todos los departamentos, el trabajo mucho más transversal y lograr mejorar la alineación de las personas; en temas más concretos en las áreas productivas se ha reducido muchísimo el lead time de fabricación, ha aumentado la eficiencia de los procesos y la productividad, se han reducido a la mitad los faltantes en línea, se ha optimizado la superficie de almacenes, se han reducido los niveles de stock y finalmente se ha mejorado muchísimo el grado de cumplimiento de las entregas de producto al cliente. En los procesos de apoyo también se han reducido mucho los tiempos de respuesta a las consultas de clientes, a las confirmaciones de plazos de entrega, así como a las solicitudes de oferta y se ha reducido sensiblemente el lead time del diseño de nuevos productos.

#### Helmut Döllerer

También hemos logrado que todas las personas en la fábrica se sienta más empresa, que la mejora no sea cosa solo de “los de arriba” y no de “los de abajo”, se ha difuminado la frontera entre los empleados

y los trabajadores y se ha conseguido que cuando una cosa no funciona no se busque el culpable, sino que se va al ‘gemba’ a ver que es exactamente lo que ha pasado, se analiza cual ha sido la causa raíz y se implanta una contramedida para tratar de evitar que el problema se repita.

### ¿Cuál ha sido vuestro papel como Dirección General en esta transformación?

#### Helmut Döllerer

Desde nuestro punto de vista el liderazgo consiste fundamentalmente en tener claro dos cosas: la Dirección tiene que estar al cien por cien convencida y en cualquier manifestación tiene que constatar que este es el camino y que no hay otro camino.

Lo que también se ve muy rápido es que las personas de “máquina”, los trabajadores directos, al principio están a favor del cambio porque generalmente hace mucho tiempo que están reclamando que quieren participar más en la definición de su trabajo y tienen muchas ideas de mejora. **El gran cambio se tiene que producir en los mandos medios**, porque la función de un mando medio en una empresa tradicional, convencional, cambia por completo cuando se implanta Lean. Es mucho menos el que resuelve los problemas diarios, es mucho más el que monitoriza, el que saca los problemas a la luz, el que analiza lo que hay que hacer, así que surgen ciertas dificultades en los mandos medios porque de alguna manera cambia su función y se cuestionan lo que han hecho hasta ahora. Seguramente va a haber personas que están capacitadas para hacer ese cambio de mentalidad, pero también a algunos habrá que buscarles otro papel en la organización porque no son capaces de liderar este cambio.

#### Gabriel Iturralde

Yo no puedo añadir mucho más, sólo recalcar que hay que tener una **visión clara de lo que se quiere hacer** y hay que **informar continuamente al personal** y ser muy transparentes y muy objetivos **a lo largo de todo el proceso de transformación**. Por último, estar convencidos de lo importante que es la formación, particularmente para los mandos medios pero en general para todas las personas involucradas en la transformación. ▶

## Helmut Döllerer

Quizás también aquí se ha hecho una cosa muy bien. Se han documentado, hasta con videos, todos los cambios conseguidos porque al final todos nos acostumbramos y ya no nos acordamos de como estábamos hace unos años y solo sacamos los problemas que tenemos hoy, así que sólo si la mejora está bien documentada se puede convencer a las personas más críticas de que las cosas están mejorando día a día.

## ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas tras estos cuatro años de transformación?

### Gabriel Iturralde

Las citamos, no por orden de prioridad: es muy importante aprender el método, retener el conocimiento sobre el método en la empresa, es decir, no que nos lo implanten si no que lo implantemos nosotros, trabajar con equipos multidisciplinares y siempre en el “gemba”.

Hemos aprendido que los estándares son fundamentales y la toma de datos para decidir con datos, también hemos aprendido que no hay que permitir excusas para implantar bien el método, el método no se discute, no hay atajos y que hay que consolidar bien todas las implantaciones, hay que asegurar que lo que se decide, se implanta y se cumple y no permitir dejar las cosas a medio hacer.

## ¿Qué destacaríais del apoyo de ASENTA durante esta transformación?

### Helmut Döllerer

Nosotros destacamos de **ASENTA** que no es una consultoría que pregunte a todo el personal lo que habría que hacer y luego te presente un informe muy detallado dónde teóricamente está escrito exactamente lo que hay que hacer. **ASENTA es un aliado, que nos coge de la mano y anda el camino con nosotros.** Tal y como se ha destacado antes en las lecciones aprendidas, lo importante es aprender el método, porque el consultor al final se va y lo que se queda es lo que la gente ha aprendido a hacer y a pensar diferente y en esto **ASENTA** nos ha ayudado mucho con sus métodos y con su forma de movilizar a las personas.

Además sobre la marcha surgen necesidades de temas que no son directamente del proyecto y también **ASENTA** nos ayuda a resolverlas. En nuestro caso, **ASENTA** nos ha ayudado a desarrollar programas de desarrollo para los mandos medios, para que aprendan el nuevo rol que tienen que desempeñar en su nueva función de liderazgo y apoyo.

## ¿Qué recomendaciones hacéis a Directores Generales de otras empresas que estén valorando iniciar una transformación Lean?

### Gabriel Iturralde

Tal y como hemos venido diciendo hasta ahora, tener una visión clara a nivel global de lo que se quiere conseguir, comunicar bien a todo el personal y tenerle involucrado en aquello que se quiere conseguir. Empezar en áreas piloto donde se puedan conseguir resultados rápidos que convengan a las personas, no escatimar en la formación de todos los participantes y estar muy encima de todos los procesos de implantación, para darles soporte, para darles la importancia que tienen y para apoyar todo el proceso y, por último, buscar la mayor transparencia posible y la objetividad en los datos para medir la mejora.

### Helmut Döllerer

Los objetivos de lo que se quiere conseguir tienen que estar claros y definidos desde el inicio, y entre ellos evidentemente está la mejora de la productividad y la reducción de tiempos gracias a trabajar mejor y no más. Así que las personas pueden ver el peligro de una reducción de plantilla. De alguna manera la Dirección tiene que asegurar que esta mejora de productividad se va a convertir en más trabajo, en más empleo, en conseguir pedidos que hasta ahora no se podían conseguir porque somos más competitivos y que no se va a traducir la mejora en una reducción de plantilla. Porque debemos tener claro que *“nadie corta la rama en la que se sienta”*.