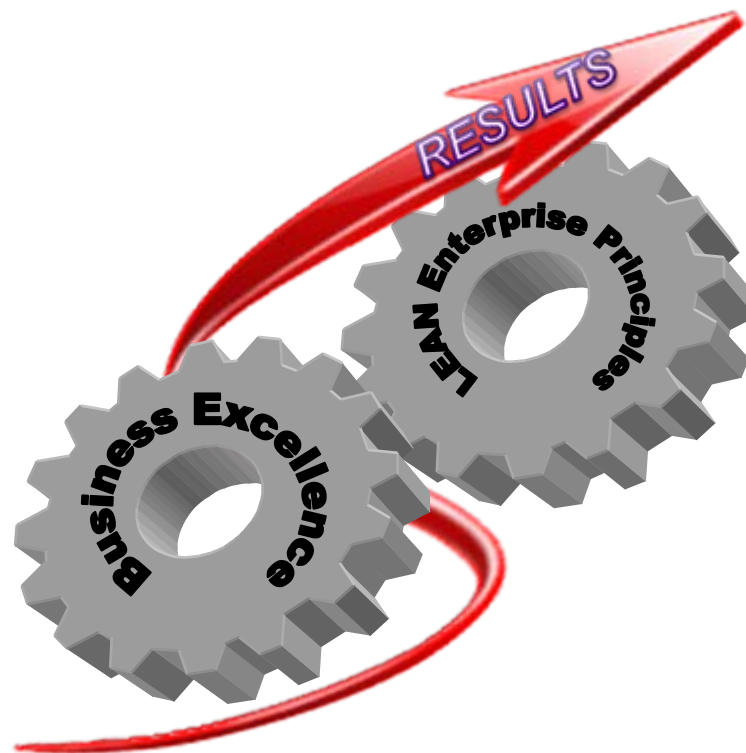


Innovación
Modelos
Gestión



Santiago Castán Piedrafita
Director General
Baxter Sabiánigo - Bieffe Medital

Noviembre 2012

¿Qué hacemos , Quienes somos?

Baxter

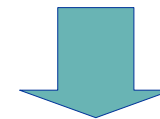


Productos Médicos Esenciales para **SALVAR Y MEJORAR VIDAS**

Medicamentos + Biotecnología + Dispositivos médicos



Terapias Innovadoras



SITUACIONES CRÍTICAS

(Hemofilia, Cáncer, Inmunodeficiencias,
Vacunas, Insuficiencia Renal, Biocirugía...)

- Más de 80 años de historia
- Marca global y reconocida
- 48.500 personas
- En + 100 países
- Fábricas en 26 países
- **1,5 mio € en I+D al día**
- 70% en productos líderes
- 60% fuera de EE.UU



Baxter - Europa

- 35 países europeos
- 92 Sedes, instalaciones
- 12.000 empleados
- 23 Fábricas

En España

- + 30 años de historia
- + 600 personas
- 4 Instalaciones
- **Fábrica en Sabiñánigo**
- Sede en Madrid
- **Valencia:** Logística & Distribución



INFORMACIÓN GENERAL

SECTOR

•SOLUCIONES DE USO HOSPITALARIO CONTENIDAS EN ENVASE DE PLÁSTICO LIBRE DE PVC

- Administración de medicamentos por vía intravenosa
- Renal



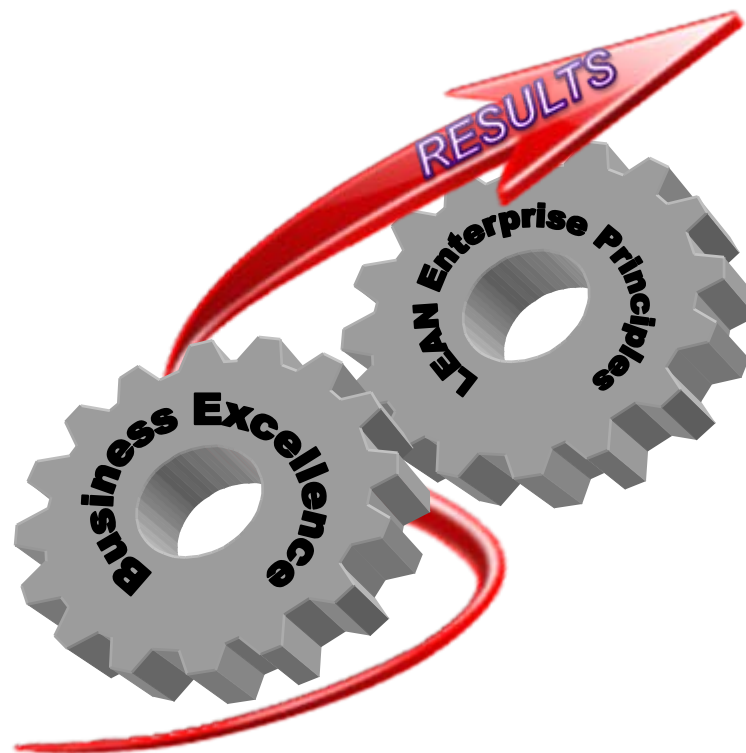
INFORMACIÓN CLAVE

- Producción: 130 millones de bolsas.
- 80% a la Exportación (20 países)
- 4 turnos, 6 días por semana, 305 días / año
- 335 empleados



“Orgullosos de ayudar a nuestros clientes a salvar vidas”

Innovación
Modelos
Gestión



Santiago Castán Piedrafita
Director General
Baxter Sabiñánigo - Bieffe Medital

Noviembre 2012

Cambio Rápido: Cuestión de vida o Muerte

Baxter



AGENDA

- **EMS** **Visión de conjunto**
- **EMS** **Estructura y Detalles**
- **EMS** **Criterios de evaluación y puntuación**
- **Resumen**

¿Qué es un “Modelo de Excelencia Operacional?”

- Un modelo de Excelencia Operacional es una guía que las organizaciones utilizan como patrón de comparación y mapa de ruta para mejorar su desempeño general.

¡Aquí quiero estar!

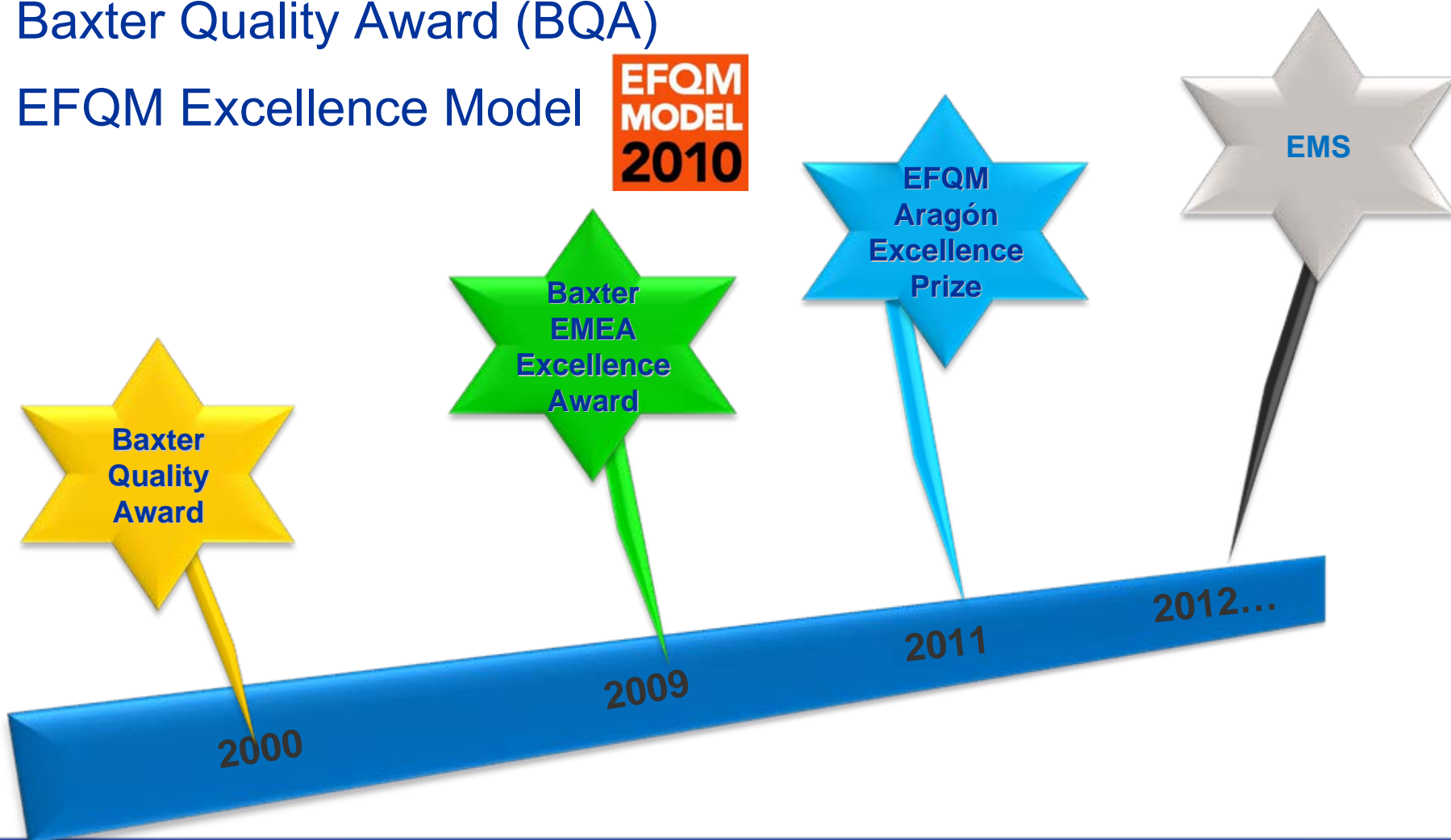


¡Aquí estoy!



¿Qué modelos hemos utilizado en Baxter/Sabiñánigo?

- Baxter Quality Award (BQA)
- EFQM Excellence Model



Sistema de Gestión

Enterprise
Management
System



Empresarial

**“EMPRESA EXCELENTE,
LEAN”**



**CREA & MANTIENE UNA “CULTURA”
de
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
de
MEJORAR CONTINUAMENTE**

“CULTURA”

Suma de hábitos y costumbres
Cómo se hacen las cosas

Es el resultado del
“Sistema de Gestión”

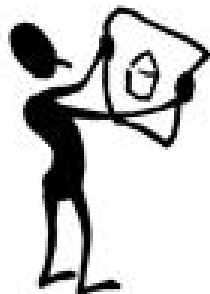


Comportamientos, expectativas,
herramientas y hábitos de los Líderes

**COMO CAMBIAMOS LA
CULTURA ??**



**APLICANDO EL ADECUADO
“SISTEMA DE GESTIÓN”**



**Deliberadamente
Practicar nuevos
comportamientos**



**Con el tiempo
esto cambia el
modo de pensar
de la gente**



**A largo Plazo
se contruye
La "Cultura"
organizativa**

Constante
práctica & repetición.

Forma & solidifica
nuevos hábitos
y experiencias.

**El Sistema de Gestión Impacta en la Cultura.
Se Puede Cambiar. Depende de los Líderes**

“Qué es un Sistema de Gestión Empresarial”



Una serie de principios de gestión con objetivos definidos, claros y alineados utilizados en toda la empresa para obtener y mejorar resultados.

Sistema de Gestión



13 Elementos enfocados a Mejorar Resultados del Negocio

Empresarial

Sub Sistema: *El Modelo de Excelencia Empresarial*



Seis Elementos

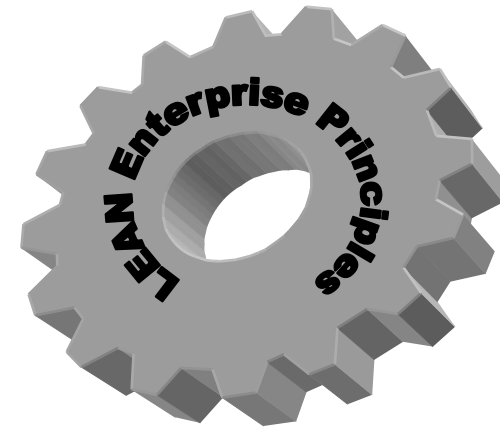
1. Participación y Liderazgo
2. Estrategia (PI & De)
3. Enfoque cliente y mercado
4. Mediciones, análisis y Gestión del conocimiento
5. Personas - Comprometidas
6. Perfeccionamiento Procesos

- Inspirado en dos Modelos de Excelencia Operativa líderes:
 - Malcolm Baldrige Business Excellence Model
 - Shingo Operational Excellence Model
- Modelos para evaluar & mejorar desempeño de la organización.
- Adaptables a cualquier tipo/tamaño de organización...y cualquier parte de la Empresa.
- Mucha organización, pensar, enseñar, evaluar.



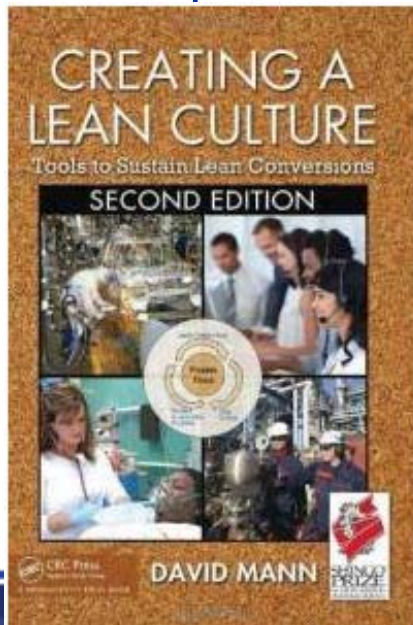
Sub Sistema: Principios de Empresa Lean

- Siete Principios, herramientas Lean inspiradas en las mejores prácticas internas y externas
- Basados en la Filosofía de Empresa Lean, desplegados mediante seminarios **Lean Boot Camp** de forma práctica
- Se proporciona un plan detallado para aplicar cada Principio



Siete Elementos

1. 6s. Como base del trabajo
2. Trabajo estándar del Líder
3. Gestión visual
4. Rendición diaria de cuentas
5. Gestión A3
6. Equipo Perfecto
7. Lean Boot Camp. Práctica.



Enterprise Management System

(Sistema Gestión Empresarial)

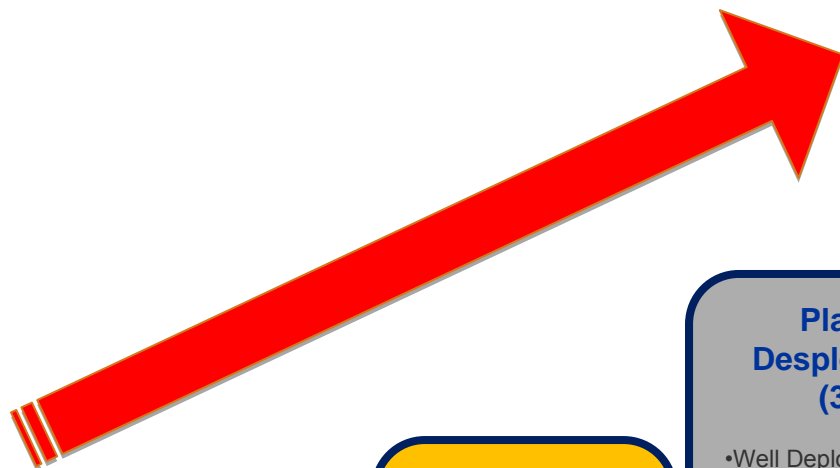


El EMS es la conexión de los dos sub-sistemas.

Todos los elementos del sistema EMS deben funcionar juntos para obtener mejoras de resultados sostenibles.

Cómo medimos el progreso?

Niveles Progresivos de Mejora en el Modelo



Sin Enfoque (0)

- Beginning of Systematic Approach
- Limited Deployment

Hay enfoque (1)

- Systematic Approach
- Early Deployment

Bronce (2)

Plata Desplegado (3)

- Well Deployed
- Systematic Approach to Evaluation and Improvement

Silver Evaluado y Mejorado (4)

- Key Metrics improving and/or achieved
- Minimal Deployment Gaps
- Fact Based Evaluation and Improvement (PDCA)

Oro (5)

- Key Metrics Achieved
- Fully Deployed
- Fully aligned and integrated





Permanente y Continuo Ciclo de Mejora

Sistema Gestión Empresarial (EMS)

La Estructura EMS

- Comité de Dirección
- Mecanismos Formales de Revisión
- Visitas de Evaluación y mejora
- Objetivo anual controlado y evaluado
- Criterios evaluación / Puntuación



Por qué Implementar EMS Como Sistema de Gestión?

- Para asegurar un enfoque disciplinado hacia la mejora continua y respeto por las personas.
- Para crear el “Trabajo Estándar - los hábitos” de la Dirección necesarios para cambiar hacia una ***cultura de mejora continua***.
- Para aprovechar las Mejores Prácticas y así todos podemos mejorar de forma más rápida.
- Para evaluar de forma objetiva y medir el progreso de cada planta en el modelo hacia la Excelencia .
- No es una auditoría, ni una competición o rellenar un cuestionario.

**Es nuestra Herramienta - Plan para mejorar
continuamente..... ser más competitivos,
Exportar.....Ganar!!**

- Liderazgo, **Ir & Ver**, a donde suceden las cosas (**Go & See Gemba**)
- Objetivos claros, todos alineados, Estrategia bien desplegada.
- El Cliente define el Valor, escuchar, preguntar, entender requisitos.
- Reuniones diarias kaizen, de todas las personas en su trabajo.
- Respeto, Trabajo en equipo, confianza mutua, esenciales para el éxito
- **Nuestro trabajo = “Hacer el trabajo” + “Mejorar el trabajo”**
- “Hacerlo Bien La Primera Vez!”
- PDCA Ciclo de mejora continua continua. Volver a empezar
- Los líderes enseñan: a pensar, a resolver problemas.
- No es trabajo extra...es cultura - sistema EMS...si no será un error

**La ausencia de problemas “ es un problema”
Las personas = cerebros + manos, no sólo manos**

Resumen EMS: Sistema Gestión Empresarial *Baxter*

- EMS: Crear y mantener una “cultura” de solución de problemas y **MEJORA CONTINUA**
- LEAN: Eliminar las tareas que no añaden valor para el cliente
- Principios de Gestión Lean:
- Trabajo STD -> Gestión Visual -> Responsabilidad -> Trabajo STD
- Con Liderazgo disciplinado, centrados en procesos los resultados llegan.
- Modelo de Mejora Continua:PDCA: Planear->Hacer (Do)->Revisar (**Check**)->**Ajustar ->Planear**
- Herramientas de Gestión Lean: Mapa de Proceso, A3, 6S, 5 Porqués (causa raíz), Kaizen, “Hacer las Cosas Bien a la Primera”, Liderazgo mediante el Ejemplo, Reuniones de Nivel diarias,...

Nuestro Trabajo= “Hacer el trabajo” + “Mejorar el trabajo”

Sistema Gestión Empresarial

- Back up slides # 1

EMS Elementos 8, 9, y 10

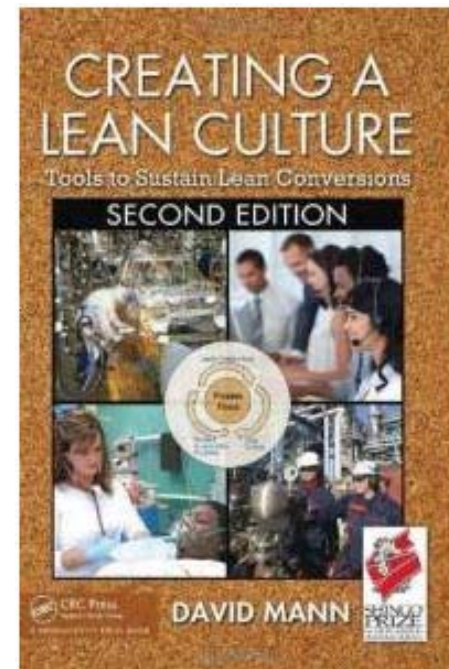
Lean Management Principles - 2012

El Eco-Sistema

- Trabajo estándar del Líder / Leader Standard Work
- Gestión Visual / Visual Management
- Rendición diaria de cuentas / Daily Accountability
- Disciplina

Noviembre 2012

Basado en "Creating A Lean Culture" by David Mann



Por qué muchos de las Iniciativas de Mejora y los Programas Lean Fracasan? *Baxter*

1. Falta de Liderazgo

2. Iniciativas no se mantienen en el tiempo

- Todos estamos muy “Ocupados”
- Cambios en los líderes
- No está claro de quién es la responsabilidad. Falta el “Alguien”
- Falta de controles visuales para asegurar su control.
- Nos damos la palmadita en la espalda por un trabajo bien hecho y nos vamos a la mejora siguiente sin tener los controles adecuados para mantener los resultados.

- Cultura = Resultado del Sistema de Gestión
- Los cambios requieren nuevas prácticas de Gestión para hacer sostenibles las mejoras alcanzadas
- **La Gestión Lean se centra en el Proceso.** Los buenos resultados llegan de los buenos procesos
- Sin esto, los cambios hacia Empresa Lean para mejorar no serán sostenibles
- El comportamiento de los Líderes es la clave. **¡No es lo que dices sino lo que haces!**



Engine:
Leader Standard Work

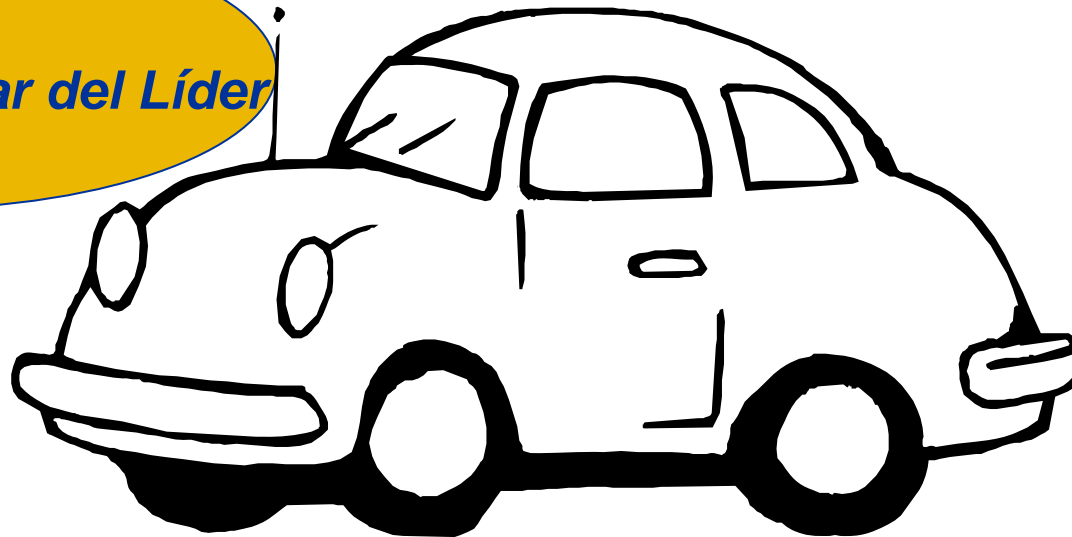
Gas Pedal & Steering Wheel:
Daily Accountability Process



Transmission:
Visual Controls

Acelerador, Volante y Cambio Marchas:
Rendición diaria de cuentas
Daily Accountability Process

Motor:
Trabajo Estándar del Líder



Fuel:
Disciplina

Transmisión:
Controles Visuales

- Define expectativas & identifica que debería hacerse
 - Orientado a Tareas
 - Sistema construido de abajo arriba
 - *Supervisor: 80%*
 - *Jefe/Encargado: 50%*
 - *Director / Manager: 35%*
 - *Plant Manager: 25%*
- En función de las responsabilidades, la proporción de su tiempo que debería ser LSW cambiará.*
- Porcentajes aproximados*
- Beneficios
 - *Proporciona continuidad en los cambios organizativos*
 - *Aumenta el desempeño del equipo de líderes*
 - *Orientado al proceso, no depende de la persona*

Trabajo estándar del Líder

HR Standardized WorkSheet

Name : **Federico Calderón**

Daily					Duration: 1 Month
Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	No
Fechas del Mes					
1 Leer correos					
2 Revisar Calendar y Pasarlo agenda					
3 Participación en Accountability Meeting					
4 Revisar lista "Action Items"					
5 Revisar solicitudes aisladas					
6 Folder "Proyectos a largo plazo"					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Weekly					Month: <u>Junio</u>	Year: <u>2010</u>
1	2	3	4	5	No	Task & Responsibilities
X					1	Reunión de supervisores de RRHH
	X				2	Solicitar actualización a los dueños de compromisos LEAN
	X				3	Orientación Inicial: Taller - Charlas
		X			4	Revisión de 6's en el área
			X		5	Revisión de Formularios 621
				X	6	Reunión de APP
				X	7	Actualización de la pizarra de Compromisos LEAN
					8	

Monthly		Task & Responsibilities
<input type="checkbox"/>	1	Reunión Mensual de RRHH
<input type="checkbox"/>	2	One on One con Ana Elena
<input type="checkbox"/>	3	One on One con German
<input type="checkbox"/>	4	Seguimiento a proyecto de B.A. (Taller Administración LEAN)
<input type="checkbox"/>	5	Reunión trimestral de Management Review
<input type="checkbox"/>	6	Revisar acciones en SCASE: Enviar Correo al Departamento
<input type="checkbox"/>	7	Visita a las áreas de manufactura (PRO / PLA)
<input type="checkbox"/>	8	Digitación en TDTS
<input type="checkbox"/>	9	Reporte mensual del área
<input type="checkbox"/>	11	Revisión de Documentos SOP por Auditar en el mes
<input type="checkbox"/>	12	
<input type="checkbox"/>	13	

Review with Supervisor / Manager

W1	W2	W3	W4	W5	Remarks
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Supervisor's Signature	
Manager's Signature:	

Acelerador, volante y Cambio Marchas:
Rendición diaria de cuentas
Daily Accountability Process

Motor:
Líder Trabajo Estandar



Fuel:
Disciplina

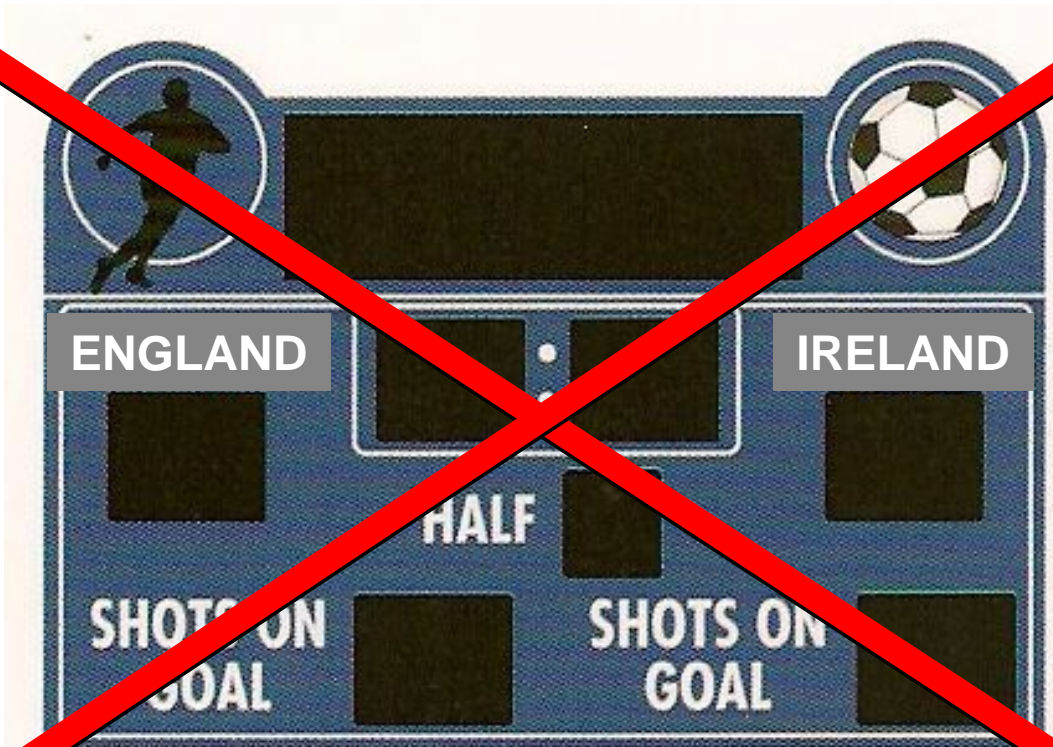
Transmisión:
Controles Visuales

Por qué es Visual Management Importante?

Gestión Visual en el Fútbol



- Qué sucedería si no hubiera marcado en un partido de Futbol?



Sin resultado!
Sin reloj!

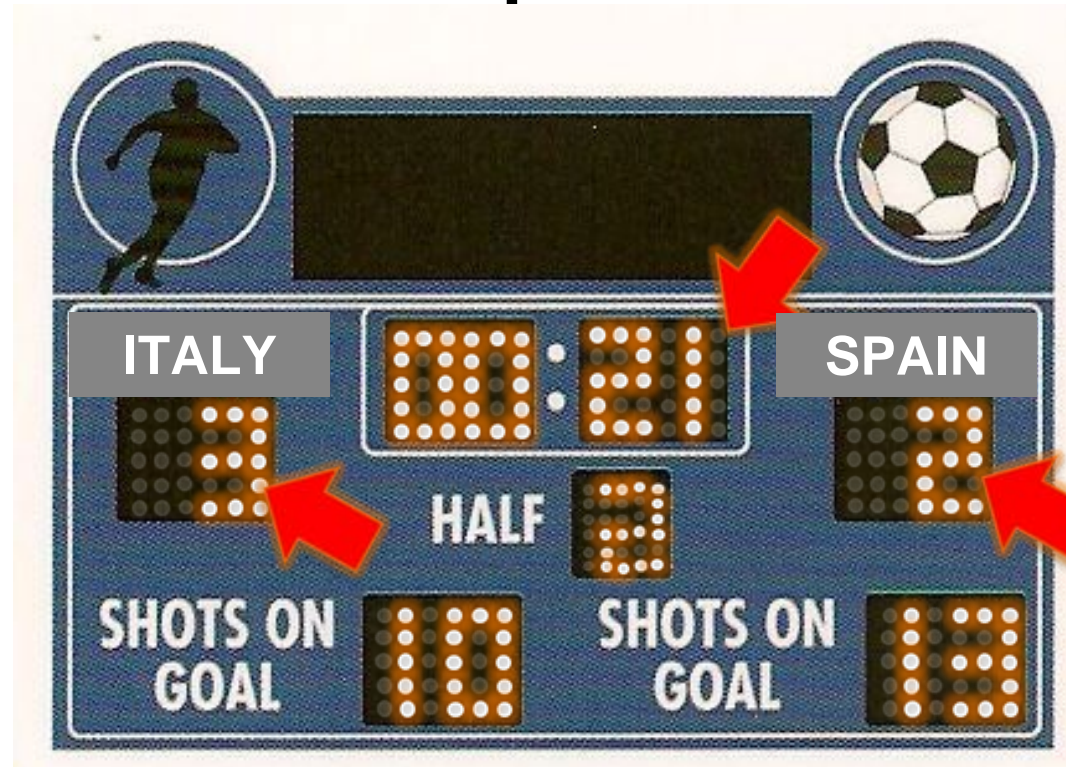
Imaginad... Es la final de la copa del Mundo

Quedan 21 segundos de juego y nos ganan por uno



Imaginad... Es la final de la copa del Mundo!!

Quedan 21 segundos de juego y nos ganan por uno



El Marcador nos da toda la información que necesitamos para actuar en consecuencia.

Considerad Vuestra Empresa!

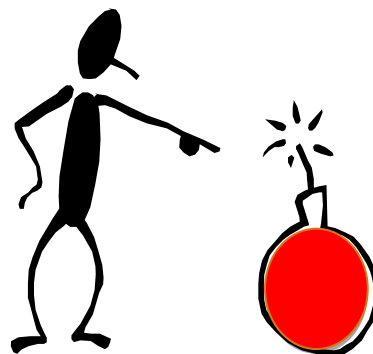
**Conoce el equipo cual es el resultado
cuanto tiempo queda..... en el reloj?**

Cada hora...Día...Semana?

Que hay de los Supervisores (*Entrenador*) ?

Y El Equipo de Dirección (*Presidente*) ?

- Una Buena Gestión Visual es esencial!



- Centrada en lo que sea crítico!
- Centrada en el Proceso!
- Ver los “Puntos Rojos” Rápida y Fácilmente!

Objetivo

- Proporcionar una forma de participación de los empleados
- Refuerza la disciplina, atención y adhesión al Proceso
- Compara resultados esperados Vs resultados actuales
- Marca Dónde es necesario mejorar. Los “Problemas ”
- Permite ver el “ESTATUS” de los procesos en cualquier momento
- Su Seguimiento permite decidir y asignar acciones con Responsables Claros para obtener mejoras
- Deberían ser inmediatos, accesibles, flexibles, y sencillos

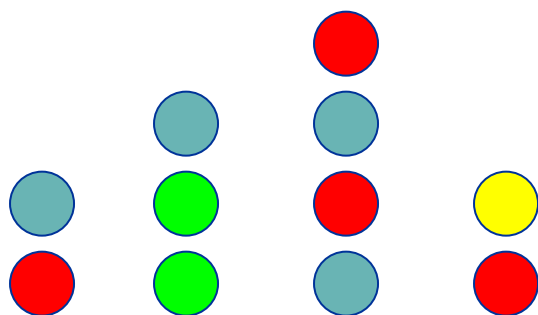
Con los VC Deberíamos ser capaces de “ir y ver” los problemas en segundos.

Sencillo Test... Si un niño puede mirar algo y decir dónde están los problemas, esto es un buen sistema de Control visual.

6S se Facilita con Controles visuales

Sin Organización

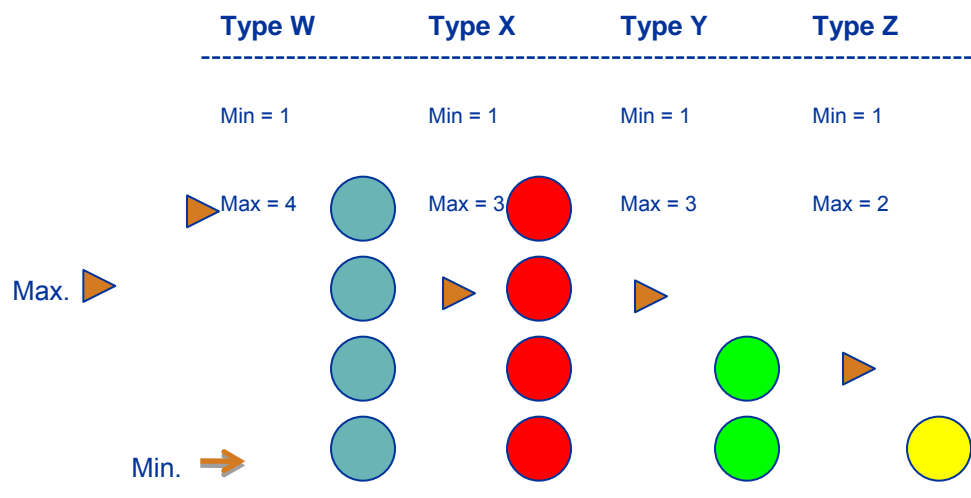
Inventory



- Good or bad?? Unclear
- No standard or basis for comparison

Con Organización es Ideal!

Inventory Example



- Normal vs. Abnormal clear
- Standard basis for comparison

Cual es Mejor?

A Line			
	Target	Yesterday	MTD
Safety	0	0	0
DPM	<265	275	272
Throughput	>100%	101%	101%
Scrap	<1.25%	1.4%	1.31%

B Line			
	Target	Yesterday	MTD
Safety	0	0	0
DPM	<265	250	231
Throughput	>100%	96%	101%
Scrap	<1.25%	1.31%	1.41%

Cual es Mejor?

A Line			
	Target	Yesterday	MTD
Safety	0	0	0
DPM	<265	275	272
Throughput	>100%	101%	101%
Scrap	<1.25%	1.4%	1.31%

B Line			
	Target	Yesterday	MTD
Safety	0	0	0
DPM	<265	250	231
Throughput	>100%	96%	101%
Scrap	<1.25%	1.31%	1.41%

El Simple uso del color facilita la gestión visual
es más fácil se “ven” los “Problemas” en segundos!

Es este ejemplo de buena gestión visual?

MEASURES	UOM	YTD-09	Alathur	Jan-10	Feb-10	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	YTD 10
INJURY FREQUENCY	Injry Nos Months*200000	0.44	0.31	0.00	2.22	0.00	1.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.49	0.00	0.44
LTA rate	Lost	0.00	0.000	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.00
TOTAL PLANT WASTE	Kg / 000 lqa	11.15		13.36	7.560	7.380	8.430	8.110	36.190	0.000	51.940	13.260	13.477	11.604	7.620	11.15
ENERGY	KWH/Bottle	0.121	0.107	0.110	0.115	0.105	0.120	0.130	0.141	0.000	0.239	0.129	0.123	0.116	0.109	0.12
FUEL	Ltrs / Bottle	0.033	0.025	0.034	0.032	0.0300	0.0350	0.0330	0.0330	0.0000	0.054	0.035	0.030	0.030	0.031	0.03
WATER	Ltrs / Bottle	2.970	2.27	3.05	2.82	2.68	2.52	2.83	2.91	0.00	6.46	3.44	2.90	2.70	2.68	2.97
VIP / VOP	%	3.93%		4.17%	4.24%	2.62%	1.05%	1.65%	1.19%	0.70%	1.15%	1.08%	3.26%	3.800	0.840	10.15%
DG SET PERFORMANCE	KWH/LITRE	3.53	3.18	3.25	3.64	3.64	3.78	3.99	3.77	5.32	3.31	3.76	3.44	2.41	3.50	3.53
DPM-QA	PPM	452	267	474	495	647	526	449	600	526	470	354	350	307	114	451.50
CPM	PPM	0.400	0.63	2.00	0.00	0.00	0.15	0.20	0.00	1.11	0.72	0.00	0.00	1.73	0.63	0.40
FPV	PPM	99.69	99.33	99.65	100.00	100.00	99.56	100.00	96.40	100.00	100.00	99.60	100.00	100.00	100.00	99.69
OTBR	%	83.30	100.00	84.00	90.00	87.00	54.40	53.00	66.00	100.00	100.00	99.60	99.30	100.00	100.00	83.30
EXCEPTIONS	%	28.00	30.00	2.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00		0.57
SERVICE LEVEL	%	99.82	100.00	100.00	100.00	99.00	100.00	100.00	100.00	100.00	97.70	100.00	100.00	100.00	100.00	99.82
TAT -TRUCK TURN AROUND	min	27.80		0	41.00	40.00	32.00	32.00	27.00	26.00	27.00	26.00	27.00	26.00	26.00	27.80
SCHEDULE COMPLIANCE	%	100.01	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100.01
MATERIAL AVAILABILITY	%	100.01	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100.01
ITO	value of	3.700	8.34	2.35	2.10	1.90	3.50	4.20	5.14	4.30	3.40	3.80	4.60	4.82	4.10	3.70
TOTAL REJECTION	%	3.5	3.55	4.09	2.97	3.20	3.90	4.00	4.40	0.00	3.74	3.14	3.80	2.70	2.44	3.48
PRODUCT YIELD	%	91.9	92.33	90.60	94.60	92.12	91.00	90.00	91.00	92.50	90.22	92.28	92.00	92.75	94.00	91.91
QUALITY REJECT LOSS	Rs	22864.60	0.00		53088	0.00	0	0	0	0.00	0.00	0.00	104832.00	104832.00	0.00	22864.60
PLASTIC MUV (SMR)	TONS	-133.0	0.00	9.00	-3.00	-1.50	-8.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.50			3.50	0.12
REGRIND PROCESSING	%	16.7	23.00	22.50	23.50	22.50	22.50	0.00	0.00	22.50	23.00	22.50	21.40		22.50	16.72
GRANULE CONSUMPTION	Gms./Bottle	35.34	36.90	37.06	35.40	35.00	37.50	37.00	34.00	0.00	34.00	34.80	34.00	34.23	32.50	35.34
FINISHED GOODS SHRINKA	Rs.	1	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.80	5			0.70
PLANT PRODUCTIVITY	Bottle/ Man-hours	50	2.52	63.00	58	65.00	54.00	54.00	50.00	62.00	44.00	48.00	48.00	55.00		50.12
LINE PRODUCTIVITY	%	93.8	90.39	92.0	94.5	95.2	94.00	91.00	91.90	0.00	88.00	94.00	95.00	95.70	97.50	93.81
WHSE PRODUCTIVITY	Bottle/ Man-hours	1224	0.28	589	862	1321.0	1656.00	1123.00	2553.00	1926.00	1022.00	1546.00	856.00	1250.00	1178.00	1224.36
PLANT DOWNTIME	%	5.6	9.61	8.00	5.50	4.8	6.00	9.00	0.00	7.00	6.00	5.00	4.30	2.50	5.57	
PRDNN PRODUCTIVITY	Bottle/ Man-hours	87.3	0.00	85.00	90	100.0	84.00	90.00	75.00	119.00	93.00	88.00	95.00	95.00	64.00	87.33
PRODUCTION	# MM	4.09	2.58	4.51	4.034	4.29	4.80	4.80	2.16	0.00	1.42	3.28	3.33	3.25	3.67	39.54

Es este ejemplo de buena gestión visual?

MEASURES	UOM	YTD-09	Alathur	Jan-10	Feb-10	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	YTD 10
INJURY FREQUENCY	Injry Nos /Months*200000	0.44	0.31	0.00	2.22	0.00	1.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.49	0.00	0.44
LTA rate	Lost	0.00	0.000	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.00
TOTAL PLANT WASTE	Kg / 000 lqa	11.15		13.36	7.560	7.380	8.430	8.110	36.190	0.000	51.940	13.260	13.477	11.604	7.620	11.15
ENERGY	KWH/Bottle	0.121	0.107	0.110	0.115	0.105	0.120	0.130	0.141	0.000	0.239	0.129	0.123	0.116	0.109	0.12
FUEL	Ltrs / Bottle	0.033	0.025	0.034	0.032	0.0300	0.0350	0.0330	0.0330	0.0000	0.054	0.035	0.030	0.030	0.031	0.03
WATER	Ltrs / Bottle	2.970	2.27	3.05	2.82	2.68	2.52	2.83	2.91	0.00	6.46	3.44	2.90	2.70	2.68	2.97
VIP / VOP	%	3.93%		4.17%	4.24%	2.62%	1.05%	1.65%	1.19%	0.70%	1.15%	1.08%	3.26%	3.800	0.840	10.15%
DG SET PERFORMANCE	KWH/LITRE	3.53	3.18	3.25	3.64	3.64	3.78	3.99	3.77	5.32	3.31	3.76	3.44	2.41	3.50	3.53
DPM-QA	PPM	452	267	474	495	647	526	449	600	526	470	354	350	307	114	451.50
CPM	PPM	0.400	0.63	2.00	0.00	0.00	0.15	0.20	0.00	1.11	0.72	0.00	0.00	1.73	0.63	0.40
FPV	PPM	99.69	99.33	99.65	100.00	100.00	99.56	100.00	96.40	100.00	100.00	99.60	100.00	100.00	100.00	99.69
OTBR	%	83.30	100.00	84.00	90.00	87.00	54.40	53.00	66.00	100.00	100.00	99.60	99.30	100.00	100.00	83.30
EXCEPTIONS	%	28.00	30.00	2.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00		0.57
SERVICE LEVEL	%	99.82	100.00	100.00	100.00	99.00	100.00	100.00	100.00	100.00	97.70	100.00	100.00	100.00	100.00	99.82
TAT -TRUCK TURN AROUND	min	27.80		0	41.00	40.00	32.00	32.00	27.00	26.00	27.00	26.00	27.00	26.00	27.80	27.80
SCHEDULE COMPLIANCE	%	100.01	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100.01
MATERIAL AVAILABILITY	%	100.01	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100.01
ITO	value of	3.700	8.34	2.35	2.10	1.90	3.50	4.20	5.14	4.30	3.40	3.80	4.60	4.82	4.10	3.70
TOTAL REJECTION	%	3.5	3.55	4.09	2.97	3.20	3.90	4.00	4.40	0.00	3.74	3.14	3.80	2.70	2.44	3.48
PRODUCT YIELD	%	91.9	92.33	90.60	94.60	92.12	91.00	90.00	91.00	92.50	90.22	92.28	92.00	92.75	94.00	91.91
QUALITY REJECT LOSS	Rs	22864.60	0.00		53088	0.00	0	0	0	0.00	0.00	0.00	104832.00	104832.00	0.00	22864.60
PLASTIC MUV (SMR)	TONS	-133.0	0.00	9.00	-3.00	-1.50	-8.00	0.00	0.00	0.00	2.50					0.12
REGRIND PROCESSING	%	16.7	23.00	22.50	23.50	22.50	22.50	0.00	0.00	22.50	23.00	22.50	21.40		22.50	16.72
GRANULE CONSUMPTION	Gms./Bottle	35.34	36.90	37.06	35.40	35.00	37.50	37.00	34.00	0.00	34.00	34.80	34.00	34.23	32.50	35.34
FINISHED GOODS SHRINKA	Rs.	1	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.80	5			0.70
PLANT PRODUCTIVITY	Bottle/ Man-hours	50	2.52	63.00	58	65.00	54.00	54.00	50.00	62.00	44.00	48.00	48.00	55.00		50.12
LINE PRODUCTIVITY	%	93.8	90.39	92.0	94.5	95.2	94.00	91.00	91.90	0.00	88.00	94.00	95.00	95.70	97.50	93.81
WHSE PRODUCTIVITY	Bottle/ Man-hours	1224	0.28	589	862	1321.0	1656.00	1123.00	2553.00	1926.00	1022.00	1546.00	856.00	1250.00	1178.00	1224.36
PLANT DOWNTIME	%	5.6	9.61	8.00	5.50	4.8	6.00	9.00	0.00	7.00	6.00	5.00	4.30	2.50	5.57	
PRODN PRODUCTIVITY	Bottle/ Man-hours	87.3	0.00	85.00	90	100.0	84.00	90.00	75.00	119.00	93.00	88.00	95.00	95.00	64.00	87.33
PRODUCTION	# MM	4.09	2.58	4.51	4.034	4.29	4.80	4.80	2.16	0.00	1.42	3.28	3.33	3.25	3.67	39.54

A Line			
	Target	Yesterday	MTD
Safety	0	0	0
DPM	<265	250	231
Throughput	>100%	96%	101%
Scrap	>100%	97%	93%

Es este ejemplo de buena gestión visual?

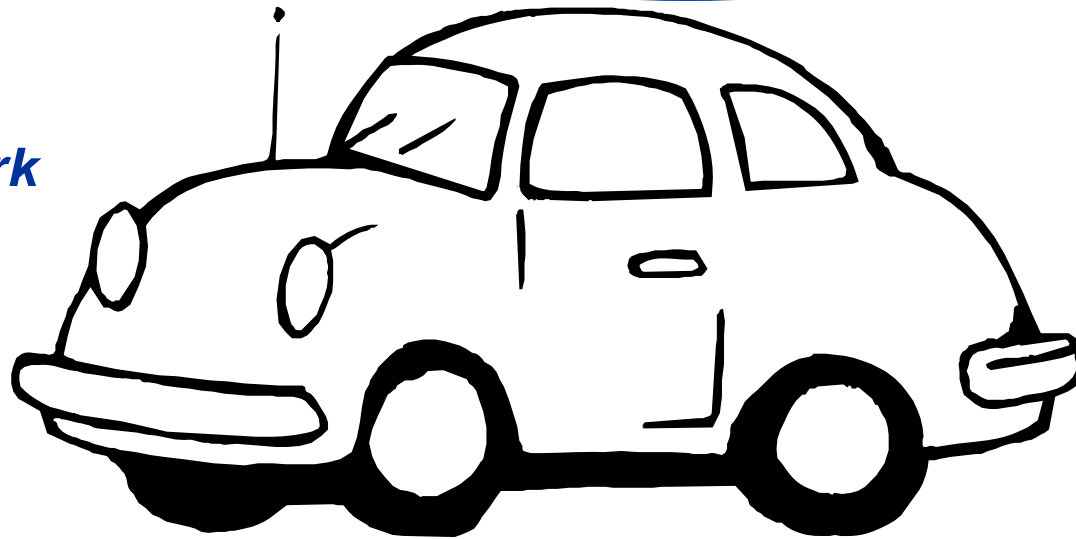
MEASURES		YTD-09	Alathur	Jan-10	Feb-10	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	YTD 10
INJURY FREQUENCY	Injry Freq Months/2000	0.44	0.31	0.00	2.22	0.00	1.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.49	0.00	0.44
LTA rate	Lost	0.000	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.00
TOTAL PLANT WASTE	Kg / 000 lqa	13.36	7.560	7.380	8.430	8.110	36.190	0.000	51.940	13.360	13.360	13.360	11.604	7.620	11.15	
ENERGY	KWH/Bottle	0.121	0.110	0.115	0.105	0.120	0.130	0.141	0.000	0.239	0.000	0.123	0.116	0.109	0.12	
FUEL	Ltrs / Bottle	0.033	0.034	0.032	0.030	0.0350	0.0330	0.0330	0.0000	0.050	0.000	0.025	0.030	0.030	0.031	0.03
WATER	Ltrs / Bottle	2.970	2.270	2.270	2.82	2.68	2.52	2.83	2.91	0.00	3.44	2.90	2.70	2.68	2.97	
VIP / VOP	%	3.93%	3.18	3.22	4.24%	2.62%	1.05%	1.65%	1.19%	0.70%	1.08%	3.26%	3.800	0.840	10.15%	
DG SET PERFORMANCE	KWH/LITRE	3.53	3.18	3.22	4.24%	3.64	3.78	3.99	3.77	0.00	3.31	3.76	3.44	2.41	3.50	3.53
DPM-QA	PPM	452	267	474	647	526	449	600	470	354	350	307	114	451.50		
CPM	PPM	0.400	0.63	2.00	0.00	0.15	0.20	1.11	0.72	0.00	0.00	1.73	0.63	0.40		
FPY	PPM	99.69	99.33	99.65	100.00	100.00	100.00	100.00	99.60	100.00	100.00	100.00	100.00	99.69		
OTBR	%	83.30	100.00	84.00	90.00	87.00	100.00	100.00	99.60	99.30	100.00	100.00	100.00	83.30		
EXCEPTIONS	%	28.00	30.00	2.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.57		
SERVICE LEVEL	%	99.82	100.00	100.00	100.00	99.00	100.00	100.00	97.70	100.00	100.00	100.00	100.00	99.82		
TAT -TRUCK TURN AROUND	min	27.80	0	41.00	40.00	27.00	32.00	26.00	27.00	26.00	27.00	26.00	26.00	27.80		
SCHEDULE COMPLIANCE	%	100.01	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100.01		
MATERIAL AVAILABILITY	%	100.01	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100.01		
ITO	value of	3.700	8.34	2.35	1.90	3.50	4.20	5.14	3.40	3.80	4.60	4.82	4.10	3.70		
TOTAL REJECTION	%	3.5	3.55	4.09	3.20	3.90	4.00	4.40	3.74	3.14	3.80	2.70	2.44	3.48		
PRODUCT YIELD	%	91.9	92.33	92.40	92.12	91.00	90.00	91.00	92.50	92.28	92.00	92.75	94.00	91.91		
QUALITY REJECT LOSS	Rs	22864.60	0.00	53088	0.00	0	0	0	0.00	104832.00	104832.00	0.00	22864.60			
PLASTIC MUV (SMR)	TONS	-133.0	0.00	-3.00	-1.50	-8.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50	0.12		
REGRIND PROCESSING	%	16.7	22.50	23.50	22.50	22.50	0.00	22.50	23.00	21.40	22.50	16.72				
GRANULE CONSUMPTION	Gms./Bottle	35.00	35.00	37.06	35.40	35.00	37.50	37.00	34.00	34.00	34.80	34.23	32.50	35.34		
FINISHED GOODS SHRINKA	Rs.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.80	0.00	0.70				
PLANT PRODUCTIVITY	Bottle/ Man-hr	2.52	63.00	58	65.00	54.00	54.00	50.00	62.00	44.00	48.00	48.00	50.12			
LINE PRODUCTIVITY	%	93.8	90.39	92.0	94.5	95.2	94.00	91.00	91.90	0.00	88.00	94.00	95.00	97.50	93.81	
WHSE PRODUCTIVITY	Bottle/ Man-hr	1224	0.28	589	862	1321.0	1656.00	1123.00	2553.00	1926.00	1022.00	1546.00	856.00	1224.36		
PLANT DOWNTIME	hrs	5.6	9.61	8.00	5.50	4.8	6.00	9.00	0.00	7.00	6.00	5.00	4.30	5.57		
PRODN PRODUCTIVITY	Man-hours	87.3	0.00	85.00	90	100.0	84.00	90.00	75.00	119.00	93.00	88.00	95.00	87.33		
PRODUCTION	# MM	4.09	2.58	4.51	4.034	4.29	4.80	4.80	2.16	0.00	1.42	3.28	3.33	3.25	4.09	

A Line			
	Target	Yesterday	MTD
Safety	0	0	0
DPM	<265	250	231
Throughput	>100%	96%	101%
Scrap	>100%	97%	93%

Mantenerlo Simple!
Centrados en los indicadores clave!
Que Permita ver los problemas en segundos!

Acelerador, volante y Cambio de marchas:
Rendición Diaria de Cuentas
Daily Accountability Process

Engine:
Leader Std Work



Fuel:
Discipline

Transmission:
Visual Controls

Elemento #10: Rendición Diaria de Cuentas *Baxter*

- Refuerza el estar centrados en el proceso para identificar / implantar las oportunidades de mejora. (***Improve Production Today***)
- Entender las causas de los problemas de ayer para eliminarlos.
- Establecer acciones para mejorar las actividades diarias
- Permite a los responsables tomar el control del ritmo de mejora
- **Proceso: - Reuniones diarias Tier , ¡Todos los empleados!**



Entre distintos niveles y entre proveedores y clientes internos

Características: breves, de pie, junto al puesto de trabajo con agenda definida, con Gestión visual clara.

Claves: Revisar Resultados de Ayer, Determinar acciones de mejora, asignarlas a “Alguien” un Responsable!



Elemento # 10: Rendición Diaria de Cuentas

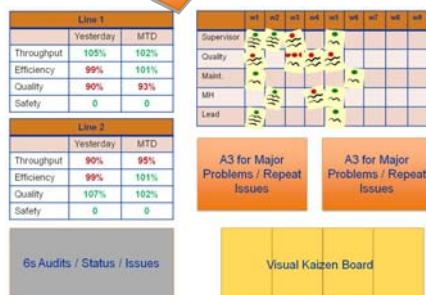
Focalizado en “Hacer el trabajo” & “Mejorar el trabajo”!

Note: Dependiendo del tamaño de la Planta y su estructura las reuniones Tier 2 y Tier 3 pueden combinarse. Esto puede variar dentro de una misma Planta por el tamaño de los Dptos. Del mismo modo en función de l tamaño de la Planta y su estructura las reuniones Tier 3 y Tier 4 pueden asu vez combinarse en una sola.

Line		
	Yesterday	MTD
Throughput	105%	102%
Efficiency	99%	101%
Quality	90%	93%
Safety	0	0

Tier 1: (A nivel de línea)

- Supervisor con **tódos los Operadores**
- Revisión de los Indicadores claves (Actual & Media Mes)
- Revisión de las tareas asignadas del día
- Comunicación de temas de importancia (Reclamaciones de clientes, RRHH, Visitas, EHS, etc)
- Frecuencia: Semanal (Nivel 1, 10.1), Diaria (Nivel 4, 10.8)



Tier 2: (A Nivel de Línea / Dept.)

- Supervisor, Mantenimiento, QA, MH (Personal que trabaja en la línea)
- Revisión de los Indicadores claves via Visual Management (Actual & Media Mes). Utilizando datos / información de los paneles takt time.
- Revisión de los temas a seguir de los paneles de Accountability
- Frecuencia: Diaria
- Otros temas con la frecuencia adecuada (eje: 6s, Kaizen, EHS, A3's, Tendencias)



Tier 3: (A nivel Dept. / Cell Level)

- Manager/Director, QM Rep, Maint. Supervisor, Eng/Fac. Rep, SC Rep.
- Revisión de los Indicadores claves via Visual Management (Actual & Media Mes) de cada línea o Dpto.
- Discusión de los problemas escalados
- Revisión de los temas a seguir de los paneles de Accountability
- Frecuencia: Diaria
- Otros temas con la frecuencia adecuada (eje: 6s, Kaizen, EHS, A3's, Tendencias)



Tier 4: (A nivel de Planta)

- Plant Manager, Calidad, Mfg., Ing. Mgr, Maint. Mgr, RRHH, por lo menos. Otros Servicios con la frecuencia necesaria.
- Revisión de los Indicadores claves via Visual Management (Actual & Media Mes) de Dpto..
- Discusión de los problemas escalados
- Revisión de los temas a seguir de los paneles de Accountability
- Frecuencia: Diaria
- Otros temas con la frecuencia adecuada (eje : K P I)

Elemento # 10: Rendición Diaria de Cuentas

”¡ Focalizado en “Hacer el trabajo” & “Mejorar el trabajo”!

Potenciales Procesos con Diaria Acct.

- Laboratorios
- Almacenes
- Mantenimiento
- Servicios
- Supply Chain / Compras

Visual Management /
Daily Accountability



Visual Management /
Daily Accountability

Potenciales Procesos con Acct. Semanal

- Supply Chain / Compras
- Gestión de Proyectos claves
- Proyectos de Ingenieria
- A3's
- Dptos funcioanles (IT, etc)



Line			
	Yesterday	MTD	
Throughput	105%	102%	
Efficiency	99%	101%	
Quality	90%	93%	
Safety	0	0	

Cell 2			
	Yesterday	MTD	
Throughput	95%	85%	
Efficiency	99%	101%	
Quality	103%	102%	
Safety	0	0	

Cell 3			
	Yesterday	MTD	
Throughput	86%	95%	
Efficiency	85%	101%	
Quality	103%	101%	
Safety	0	0	

Potential				Quality			
	YTD	MTD			YTD	MTD	
Variances	(538)	\$3,989		Exceptions	5	15	
OH	(539)	\$211		CAPA	1	8	
CL	\$48	\$47		CPH	0	4	

Customer				Key Raw Materials/Suppl			
	YTD	MTD			YTD	MTD	
Revenue	18.5	18.0		AM	Green	Green	
Service	97%	99%		Shelving	Green	RM	
				Loss	Red	MM	

La frecuencia de hacer procesos de “Accountability” en áreas soporte variará en función de las necesidades de la Planta. Por ej., puede ser apropiado la revisión diaria de Mat. Primas, en otras 3 x por semana, o semanal.

Tier 4: (A nivel de Planta)

- Plant Manager, Calidad, Mfg., Ing. Mgr, Maint. Mgr, RRHH, por lo menos. Otros Servicios con la frecuencia necesaria.
- Revisión de los Indicadores claves via Visual Management (Actual & Media Mes) de Dpto..
- Discusión de los problemas escalados
- Revisión de los temas a seguir de los paneles de Accountability
- Frecuencia: Diaria
- Otros temas con la freceuncia adecuada(eje : K P I)

Unión entre Visual Management & Redición de Cuentas Diaria – Nivel 2 or 3 ejemplo

ClearFlex FFS		
	Yesterday	MTD
Throughput	105%	102%
Efficiency	99%	101%
Quality	90%	93%
Safety	0	0

ClearFlex Packing		
	Yesterday	MTD
Throughput	90%	95%
Efficiency	99%	101%
Quality	107%	102%
Safety	0	0

	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9
Supervisor									
Quality									
Maint.									
MH									
Lead									

6s Audits / Status / Issues

A3 for Major Problems / Repeat Issues

A3 for Major Problems / Repeat Issues

Visual Kaizen Board

Unión entre VM & DA - Nivel 4 Ejemplo

ClearFlex		
	Yesterday	MTD
Throughput	105%	102%
Efficiency	99%	101%
Quality	90%	93%
Safety	0	0

Viaflo		
	Yesterday	MTD
Throughput	90%	95%
Efficiency	99%	101%
Quality	107%	102%
Safety	0	0

Renal		
	Yesterday	MTD
Throughput	86%	95%
Efficiency	95%	101%
Quality	103%	101%
Safety	0	0

	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9
Plant Mgr									
Quality Dit									
Maint. Mgr									
Mfg. Mgr									
SC Mgr									
Eng. Mgr									
HR. Mgr									
Fin. Mgr									

Financial		
	W3	MTD
Variations	(\$50)	\$2,300
OH	(\$20)	\$211
C/L	\$40	\$67

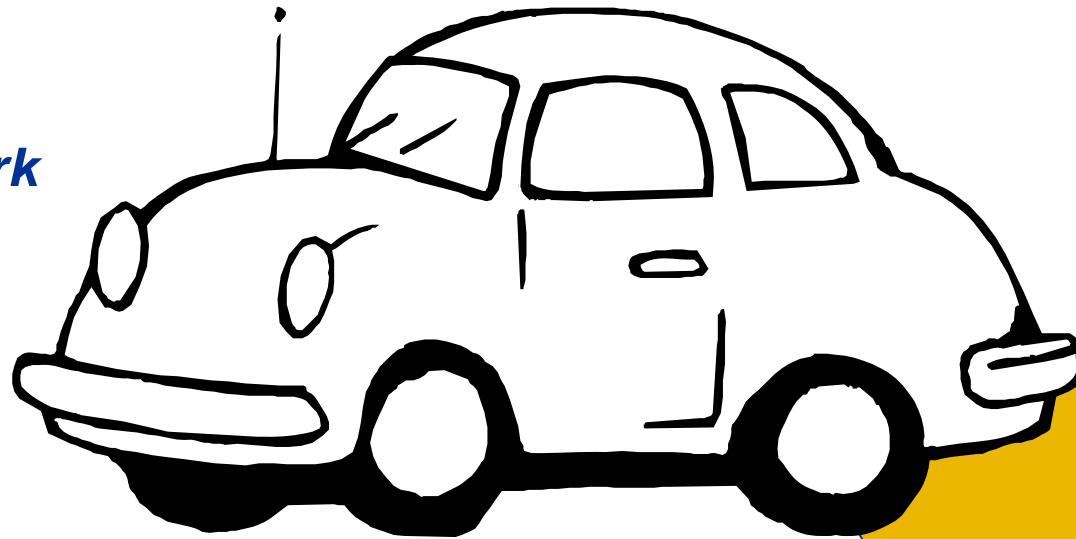
Quality		
	W3	MTD
Exceptions	5	15
CAPA	1	0
CPM	0	4

Customer		
	W3	MTD
Release	10.5	9.5
Service	97%	99%

Key Raw Material Issues		
	Status	Owner
API		JH
Sheeting		RH
Luer		NM

Gas Pedal & Volante:
Daily Accountability Process

Motor:
Leader Std Work



Gasolina:
Disciplina

Transmission:
Visual Controls

Elemento #4 - Disciplina

- Es la gasolina que da vida al motor del Lean y clave para hacer sostenible el proceso.
- Sin tener interiorizada esa disciplina, el Sistema Lean se ira deteriorando junto con los resultados conforme pase el tiempo.
- Los Líderes deben asegurar se ejecuta como un Eco-Sistema. Es Sostenible! No te puedes cansar . Nunca!
- El proceso de acudir a ***Donde Suceden las Cosas*** (Paseos Gemba) es el método principal para enseñar y aprender Lean.
- Problemas de aceptación e implantación: En la mayoría de los casos es un problema de liderazgo
- Comportamiento del Líder es la clave. Nolo que dices , si no lo que haces.
- Todos empezamos de cerop hay que probar!!



Elemento Clave para el éxito en la Transformación Lean

Baxter



The Lean Management Process



A Key Element to a Successful Lean Conversion

Sistema Gestión Empresarial

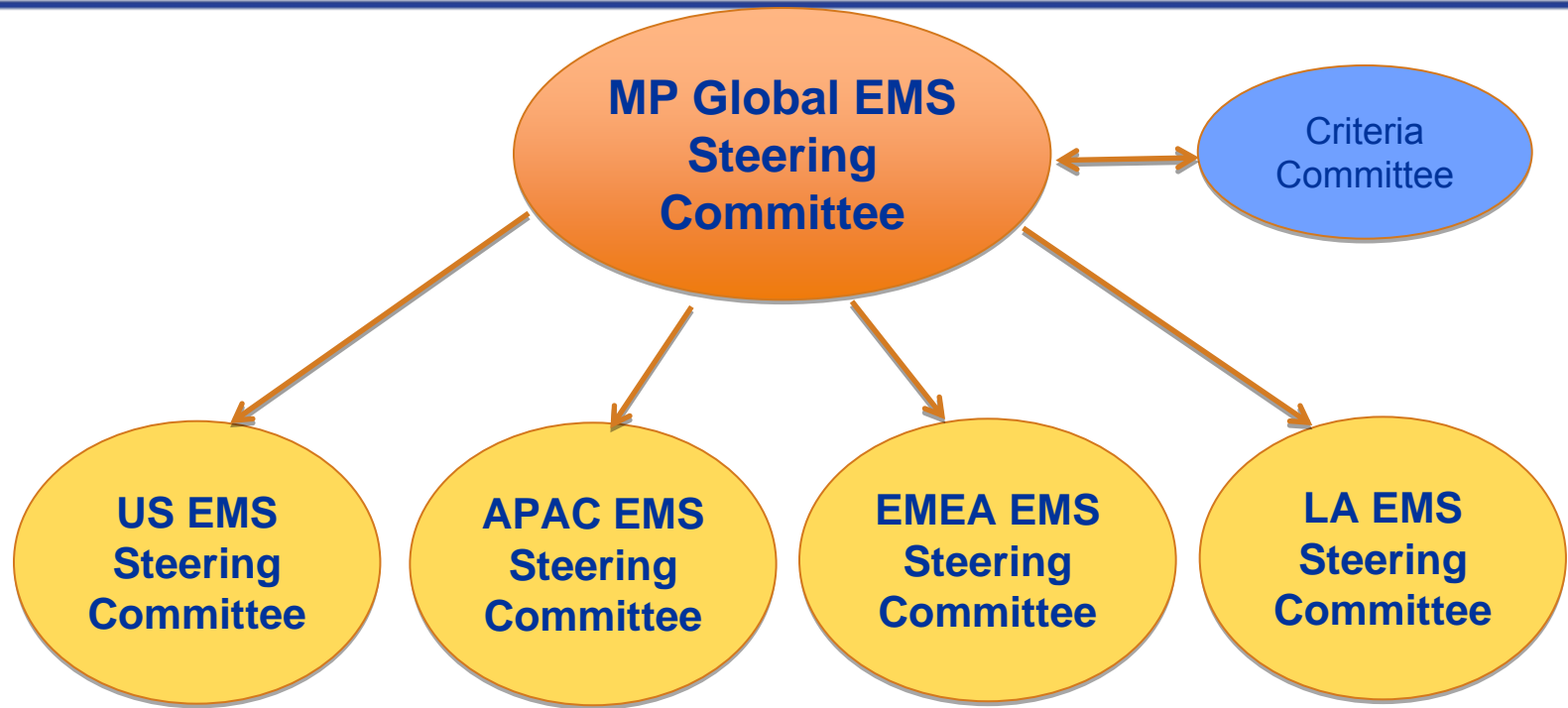
- Back up slides # 2

Sistema Gestión Empresarial (EMS)

La Estructura EMS

- Comité de Dirección
- Mecanismos Formales de Revisión
- Visitas de Evaluación y mejora
- Objetivo anual controlado y evaluado
- Criterios evaluación / Puntuación





Regional EMS Steering Committees:

- To provide leadership, coaching and training to the region.
- Lead regional site visits
- Leaders with Operational / Continuous Improvement Background

Global EMS Steering Committee:

- PDCA the Global EMS Approach
- Calibrate to a common standard, direction, and language
- Ensure EMS is adding value and driving Business Results Globally!

Formal EMS Operating Mechanisms

- **Quarterly Self Assessment Submissions**
 - Self Assessment Template and Scorecard to be updated quarterly
 - Action plans incorporated into the template
 - Templates will be used during the Site Assessments
- **VP Feedback / Input**
 - Site Visits / Teleconferences (min. semi-annually)
 - Purpose will be to review current state, progress, and key actions
 - Minimum Participants: VP, Plant Senior Leadership Team, EMS Steering Committee Member
- **Annual On-Site Improvement Visits**

•Assessment Team Participants (5):

- Leader (Regional EMS Steering Committee Member)
- Plant Manager
- Quality Director
- Two (2) Key Operations Managers (Mfg., Quality, SC, etc)

•One repeat team member year over year

2011 US Example

Month	FEB	FEB MAR	APR	APR	APR	MAY	MAY	MAY	MAY	JUN	AUG SEPT	OCT	OCT	NOV	NOV	NOV Dec
Date	22 nd - 25 th	28 th -3 rd	5 th -8 th	11 th -15 th	25 th -29 th	2 nd -5 th	9 th -12 th	10 th -13 th	17 th -20 th	6 th -10 th	29 th - 1 st	10 th -14 th	18 th -21 st	7 th -11 th	14 th -18 th	29 th - 2 nd
Site	GTS	AI	CAR	CL	SG	MtH	MAL	BL	RLDD	NC	ALL	HALLE	JY	TA	IRV	GY
LEADER	Jeff	Jeff Roger	Jeff John Mark Roger Kevin	John	Mark	Jeff	Jeff	Kevin	Roger	John M Mark H	Roger	John	Roger	John M	Willie	Jeff
PLT MGR	TA	CAR		--	TUN	FIN	HALLE	--	TC	MIH	AI	Malta	RLDD	NC	GY GTS	ALL
Quality Director	SHBK	--		GY	Malta	CL	SG	GTS	BL	--	--	TUN	IRV		ALL	AI
OPS MGR	GY PA	SHBK		--	Halle	CAR	TUN	JY	MIH	ALL AI	NC TA	SG	CL	IRV		BL
OPS MGR II	--	IRV		JY BL		CL		GTS	--	CAR	TC		GY	FIN ALL	JY	
VP's												MD				

What is an Improvement Visit All About?

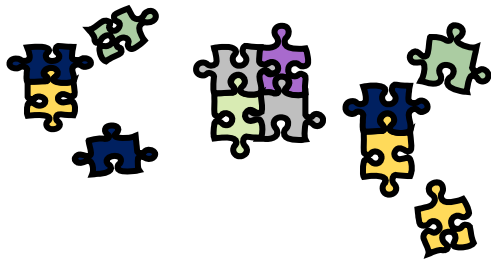
What is an Improvement Visit all about?

- It's not an Audit! There is no final pass / fail!
- It's not about Good or Bad, but are you getting better!
- All about deep reflection and transparency regarding your current state and measurable progress.
- Calibrate and Validate Self Assessments.
- Intent is to maintain a spirit of improvement and collaboration vs. "findings".
- The score is not as important as the discussions and learning's through this process.
- Fresh set of eyes & feedback from those who sit in your shoes everyday...but with a much different lens.
- It's about sharing and helping each other get better.
- *This is a journey...a journey that never ends*

Improvement Visit Agenda

- ✓ **Day 1:**
 - Understanding your operations / business / leadership system / strategy deployment
- ✓ **Day 2/3:**
 - Shop Floor Focus
 - Attend Operating Mechanisms
 - BE Element Assessment
 - Lean Tool Assessment
- ✓ **Day 4:**
 - Improvement Team Consensus
 - Report out to site

An Improvement Visit is all about putting the puzzle pieces together and seeing the full picture



Improvement Visit Feedback by Section

- ✓ **Strengths**
- ✓ **Opportunities**
 - *Most of the focus will be on Opportunities for Improvement*
- ✓ **Assessment of level of attainment**

Focus is Gemba ... Focus is to improve ... Action is in your hands

2012 Mfg. EMS PMO's

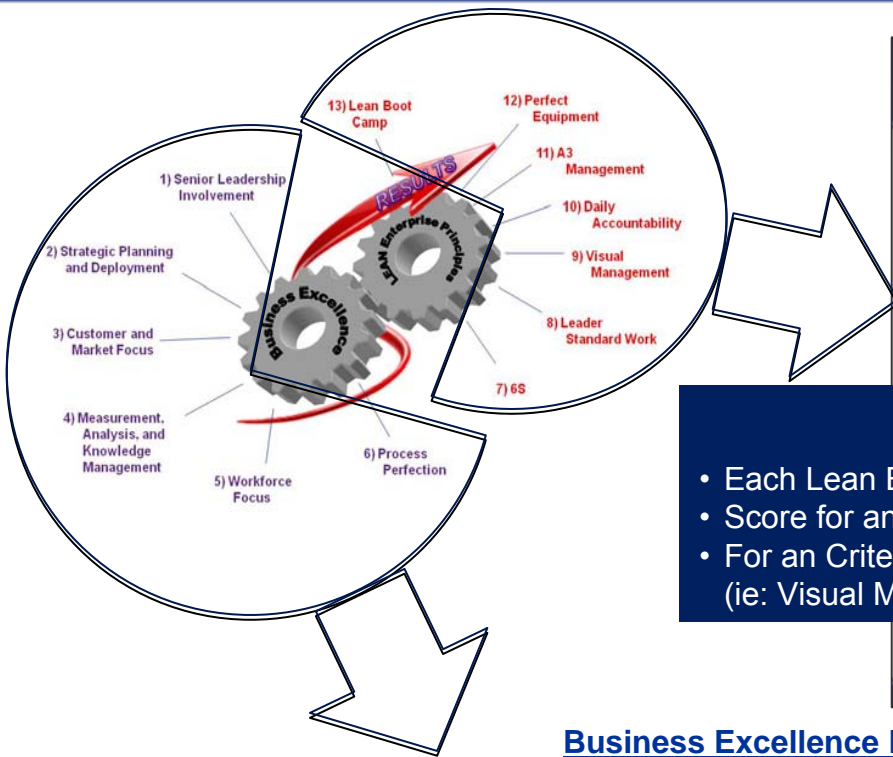
- **US / APAC:**
 - *Improve in 26 Sub-Elements versus the 2011 end of year baseline.*
- **LAC:**
 - *Improve in 26 Sub-Elements versus the Jan. 30th 2012 baseline.*
- **EMEA:**
 - *Improve in 13 Sub-Elements versus the June 30th, 2012 baseline.*

The focus is on improvement, regardless of where your current baseline is!

THIS IS WHAT IT'S ALL ABOUT!

EMS - Criteria Structure

Assessing Levels of Achievement



7) 6s		Element Score:		
7	6s	Level	Self	Team
T.1	The organization has a standardized 6s Certification Program with defined levels of improvement (ie Prerequisite, Bronze, Silver, Gold, or similar) (process/terminology) to ensure improvement over time. Ownership of all areas of the standard have been assigned and are clearly understood.	1	1	1
T.2	All Leaders and Administrative personnel have been trained in 6s (prerequisite, bronze, silver, gold).	1	1	1
T.3	Prerequisite 6s criteria established (or equivalent level).	1	1	1
T.4	Each 6s area is evaluated (audited) at an appropriate frequency.	2	1	1
T.5	Results from 6s audits are visually displayed in all 6S areas.	2	1	1
T.6	All Employees are trained in 6s.	2	1	1
T.7	6s is taught in all Lean Boot Camps or equivalent.	2	1	1
T.8	Prerequisite achieved and Bronze criteria established (or equivalent levels).	2	1	1
T.9	A Visual Management / Accountability process is established at the Gemba to identify problems and implement countermeasures.	2	1	1
T.10	6s is aligned to the organizations strategic objectives and is fully integrated into strategic deployment.	2	1	1
T.11	The organization can clearly demonstrate (directly or indirectly) that 6s has enabled the achievement of sustained, improved business results.	2	1	1

**Trailing "x" Concept...
Overall Element Score = 2**

Lean Enterprise Principles Scoring

- Each Lean Element Criteria has been assigned a score.
- Score for an entire Element is based on the trailing "x"
- For an Criteria to be complete ("1"), it must be fully implemented. (ie: Visual Management in all support areas...trailing "x" concept)

EMS Improvement Visit Feedback Report Element Lead:

Business Excellence Principles Scoring Method (0-5):

- Score is based on the organizations degree of Implementation, Deployment, PDCA, and Results.
- Overall Element Score is based on the trailing "x" of all the Sub-Elements. For instance, each criteria sub-element (1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7) must score a minimum of a Bronze before the entire Element is considered at Bronze level.
- The overall Sub-Element score is also based on the trailing "x". For example, all points within the sub-element must be at a level "1" for the sub-element to score a "1". The sub-element score is not based on the average of all the sub-element criteria.

	Approach		Bronze	Silver		Gold
Criteria	No	Yes	Systematic Approach	Deployed	Evaluated and Improved	Integrated and Aligned with corresponding Results
Score	0	1	2	3	4	5

Visual Controls

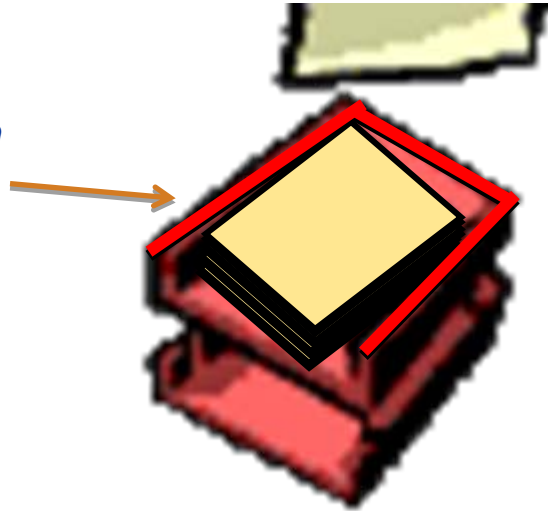


Visual Flags to indicate Machine Status

Visual Indicators on bin for inventory control / parts replenishment



*Top of the bin
is the visual
control.*



Process is in control.
Amount of "Work in
Process" is within the
normal expected condition.



Process is visually OUT of
Control.

Simple Visual Control help to identify "hotspots" in the value stream, such that Management can see the problems quickly and help to solve the problem