



cas de prevención y de calidad se hacen visibles para los empleados (Visual Management), incorporamos el sistema Kanban de identificación de pedidos y tenemos establecidos círculos de mejora, que es de lo que vamos a tratar.

INACIU IGLESIAS

CONSEJERO DELEGADO
CARTONAJES VIR

Lean en CARTONAJES VIR

Nuestra filosofía esta basada en métodos Lean que están totalmente integrados en nuestra empresa, trabajamos bajo los estándares de las 5s.

En las máquinas tenemos implantadas mejoras en tiempos de preparación y de velocidad (Smed), los resultados y las políti-

CASO DE ÉXITO: CÍRCULO DE MEJORA

ANTECEDENTES

Lo primero de todo es entender que es un Círculo de Mejora o de Calidad. Son equipos de trabajo integrados por personas que desarrollan su actividad dentro de la empresa que, junto a su supervisor, se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones.

El origen de los círculos de calidad se encuentra en Japón y en el movimiento de la Calidad Total que se desarrolló en ese país. Esta perspectiva pone el énfasis en la parti-

participación total, es decir, en la cooperación de todos los departamentos y empleados. Los círculos de calidad se reúnen periódicamente dentro del horario laboral aunque, si es necesario, el número de horas y reuniones puede ser ampliado. **Son los propios componentes del círculo quienes seleccionan el problema a tratar, siendo ésta la primera decisión que habrá de tomar el equipo.**

La dirección del círculo no tiene que ser siempre ejercida por el mando directo del grupo. Es posible que otro miembro distinto del círculo coordine y dirija las reuniones. Habitualmente los círculos de calidad cuentan, inicialmente, con una persona que ejerce de líder.

Sus tareas implican:

- Promover dinámicas de grupo efectivas.
- Sugerir herramientas y técnicas de análisis y solución de problemas, así como proporcionar asesoramiento sobre ellas.
- Asegurar la participación equilibrada de todos los miembros del grupo.
- Regular el proceso de equipo en general, es decir, el cómo trabaja el grupo para alcanzar el objetivo.

Una vez decidido el problema sobre el que se va a trabajar y analizado éste, el círculo realizará un calendario de actuación.

Nuestro método de Círculos de Mejora nace a raíz de una necesidad de canaliza-

ción de la comunicación y de las ideas que los respectivos encargados iban teniendo. Disponemos de reuniones de producción que generan unos informes pero detectamos que esa información no tenía ni un desarrollo concreto ni unas conclusiones.

Esta necesidad parte de Producción apoyada por Gerencia. En ella se ven involucradas distintas personas con perfiles opuestos pero todos con la misma categoría profesional: los mandos intermedios de la parte de producción, calidad y logística.

Una vez detectada esta necesidad se decidió dar formación a los mismos a través del Club de Calidad mediante 2 jornadas de implementación de herramientas Lean y con la asistencia de dichos mandos y la Directora de Producción. La presencia de esta Directora tenía el fin de involucrar a las personas ya que dispone de formación en mejora continua y ha desarrollado varios proyectos para la empresa.

DESARROLLO

La puesta en marcha empezó en el segundo semestre de 2019 mediante el establecimiento de reuniones periódicas de una media hora de duración y con la participación de los perfiles expuestos anteriormente.

Se decidió una zona específica y como primera mejora se acometió la revisión del Smed y la implantación del mismo en el resto de máquinas. Esta primera mejora fue el resultado de una tormenta de ideas que se fueron priorizando y llevando a cabo en posteriores fases.



INACIU IGLESIAS
CONSEJERO DELEGADO
CARTONAJES VIR

La elección de ideas se basa en una necesidad de la empresa y pueden ser muy concretas y con una duración mínima, o bien generales con varios objetivos asociados y una duración a largo plazo. Algunos ejemplos:

- Determinar los paros y las mermas de cada máquina (tenemos un sistema desarrollado pero necesita llevarlo a los niveles más detallados).
- Establecer unos objetivos de disminución de mermas por máquinas y especialmente en la onduladora donde tenemos un 4,5% de mermas (en el mundo del cartón ondulado no es un mal porcentaje pero viendo el entorno competitivo donde nos movemos deberíamos de mejorarlo a un 4% en una primera fase).
- Medir y observar los tiempos de preparación y de velocidad de determinadas medidas, realizar diversas pruebas para aumentar la velocidad en dichas tiradas y bajar los tiempos de preparación (hay que recordar que la rentabilidad de nuestro producto se empieza a medir en el cuarto decimal, que son producciones muy rápidas y que tenemos unos 40 cambios al día en cada máquina).
- Instalar paneles de cuadro de mando con objetivos OPI's para la comprensión y visualización del personal de máquina.

Posteriormente a la revisión del Smed, que nos llevó hasta marzo de 2020 cuando por razones evidentes se tuvieron que cancelar

las reuniones, se siguieron implementando las mejoras.

RESULTADOS

Gracias a este método hemos mejorado desde la unificación de palets hasta disminución de mermas, desde optimización de rutas de fabricación hasta propuestas de lay out de la empresa siendo nuestra mejor meta la dinámica de trabajo en equipo.

De todas las propuestas realizadas, la que se ha traducido en una mejora económica importante para la empresa ha sido **la eliminación del rebarbe (merma) en todas las máquinas. El desarrollo de la idea comenzó a finales de 2019 y actualmente sigue en desarrollo, pero el ahorro económico estimado es de 100.000 euros anuales.**



INACIU IGLESIAS
CONSEJERO DELEGADO
CARTONAJES VIR

Reflexiones



MOTIVACIÓN

La motivación del equipo se logra con resultados y escuchando a los mismos, dejándoles desarrollarse, opinar, siendo flexible y teniendo un líder que los apoye. Cuando haya que decir que no, es conveniente explicar qué nos lleva a esa negativa y buscar soluciones conjuntas. No hay que destacar a nadie por encima de los demás pero siempre animar y reconocer el trabajo.“



RECOMPENSAS

Por nuestra parte a través de la Evaluación del Desempeño se premia a las personas que han destacado en las competencias que identifican a nuestra empresa, la iniciativa, flexibilidad, trabajo en equipo y orientación al cliente, mediante evaluaciones periódicas y realizadas por mandos intermedios y dirección.“



INACIU IGLESIAS
CONSEJERO DELEGADO
CARTONAJES VIR

Reflexiones



SOBRE LEAN

Evidentemente la metodología Lean no solo sigue vigente sino que debe de formar parte de la propia empresa. Hay que entender que Lean es un viaje de equipo en el que para alcanzar la excelencia es imprescindible mejorar día a día y dedicarse a la investigación sistemática, no puntual, de los problemas y de las oportunidades que surjan así como las mejoras que se puedan implantar en la empresa.

Tenemos que saber que siempre se puede mejorar y para ello se necesita tiempo, dinero y esfuerzo. Hay que recalcar que hace falta un equipo que lo supervise e impulse, pero es imprescindible que todas las personas trabajen conjuntamente. Para ello se debe impulsar el respeto y la confianza mutua. En este proceso hay que entender que la información, la comunicación y la tecnología son claves en el desarrollo, aunque también hay muchos aspectos de sentido común.”



INACIU IGLESIAS
CONSEJERO DELEGADO
CARTONAJES VIR