

UN RETO

EXCELENCIA OPERACIONAL

La sincronización con el cliente como filosofía de producción

El concepto de **“Lean Manufacturing”** es probablemente conocido por la mayoría (y si no lo es, ahora es un buen momento para aprenderlo). Sin embargo, su aplicación más allá de la industria del automóvil y sus grandes volúmenes resulta difícil de asimilar y adaptar a producciones de menor tirada.

La industria japonesa, lo adoptó hace más de 40 años, pero sus principios han llegado al propio ADN de su **cultura popular**, aplicando sus principios no solo a nivel productivo, sino también a la propia sociedad y su modo de vida.

Los objetivos no dejan de ser los que cualquier compañía persigue: **optimizar los recursos**, ya sean humanos, materiales o financieros, estandarizar los procesos para mejorar la eficiencia y consistencia; **fomentar la mejora continua**, impulsando la innovación y el perfeccionamiento constante; **mantener la flexibilidad** de los procesos para adaptarse a las cambiantes exigencias del mercado; **y asegurar la calidad final del producto**, cumpliendo con los estándares más altos para satisfacer las expectativas de los clientes.

El **“cómo”** se consiguen los objetivos se realiza a través de muchas actividades y recibe muchos nombres, pero en **Mitsubishi Logisnext** los resumimos en 4 pilares: **Genba Kanri, JIT, TQM y Douki Seisan**.

La implantación de esta filosofía, no vamos a engañar a nadie, no es algo que se consiga de la noche a la mañana. Lleva cambios estructurales importantes, que requieren **recursos y planificación en el medio y largo plazo**. Siendo conscientes de su complejidad, podemos decir igualmente que es posible hacerlo.

Partiendo desde actividades sencillas como son las **5S (orden y limpieza), Kaizen (mejora continua)** a terminar en la **producción sincronizada (Douki Seisan)**, se recorre un camino en el que toda la organización de la compañía se ve afectada e involucrada de forma que se consiga la sincronización de todos los procesos productivos.

Lo que proponemos en esta Mesa es explicar que, incluso con pequeños volúmenes y series cortas, es posible aplicar los principios de esta filosofía a todo el proceso productivo en **Mitsubishi Logisnext Europe**.



JAVIER ARIZ

Managing director in Mitsubishi Logisnext Europe



TESTIMONIOS DE NUESTRAS EMPRESAS

Óscar Indave Chamorro – Ingeniero mejora de procesos en Florette

“Del encuentro de hoy se destila la filosofía Lean que impregna todo el proceso productivo”.



Se puede ver cómo el know-how ha permitido establecer un sistema preciso donde cada pieza va a su lugar designado. El sistema guía a los operarios de manera coordinada, desde la recepción de órdenes de producción hasta su conversión en

algoritmos que segmentan los puntos de entrega. La sincronización de la producción está muy optimizada y podríamos trabajar en el desarrollo de algo similar.

Javier Verano - Director de administración ventas y posventa en Liebherr

“El indicador de cumplimiento a cliente que hemos visto es aplastante”.



La secuenciación con proveedor me parece un logro en el que nosotros también creemos que es necesario introducirlo dentro la secuenciación para conseguir el equilibrado de la producción. El indicador de cumplimiento y resultado (de en-

trega al cliente) que tienen con una fiabilidad del 92%. Será el próximo paso, (la secuenciación con proveedores) que debemos de trabajar y este tipo de experiencia nos ayuda mucho a plantearlo.

Iñaki Valerdi Valer – Responsable operador logístico en Lodisna

“Trabajar en matrices de polivalencia es un win-win para la empresa y el empleado”.



Me ha gustado cómo utilizan la matriz de polivalencia definida en cada sección y cómo enmarcan los límites y responsabilidades que tiene que hacer cada operario. Este enfoque ha mejorado su eficiencia y flexibilidad, permitiendo

una gestión óptima de los recursos humanos y una mayor calidad en la producción y, al menos, a nosotros nos puede inspirar a la hora de mejorar nuestra gestión interna.

MESA DE EXCELENCIA OPERACIONAL | MAYO 2024

EXPERIENCIA MITSUBISHI LOGISNEXT EUROPE

En la última sesión **Mitsubishi Logisnext Europe** acogió la Mesa de Excelencia Operacional, organizada por la Fundación Industrial Navarra, que se centró en la trascendencia de las metodologías lean manufacturing y la excelencia operacional en el ámbito industrial. Este encuentro se destacó por su enfoque en **cómo las organizaciones pueden incorporar prácticas lean para optimizar sus procesos productivos y mejorar su competitividad en el mercado.**

Durante la sesión, se debatió sobre **la integración de los pilares de Genba Kanri, Producción Secuenciada, Douki Seisan y TQM** en la filosofía de producción de **Mitsubishi Logisnext** para lograr una producción sincronizada con el cliente. Además, se exploraron las principales herramientas y prácticas utilizadas por la empresa, como **S.O.S., matrices de polivalencia, Matrix, JIT/JIS, 5S, TPM, Efficiency Control, RAOT y TQM.** Se discutieron las lecciones aprendidas de su experiencia en la implementación exitosa de la producción sincronizada y cómo aplicarlas para mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Javier Ariz, Managing Director en Mitsubishi Logisnext Europe, compartió cómo su empresa ha integrado los principios lean en su estructura operativa. La adopción de estas metodologías ha aumentado la eficiencia y la capacidad de respuesta frente a las demandas del cliente, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y transparente. Ariz enfatizó que uno de los mayores desafíos fue el cambio cultural necesario para abrazar completamente los valores lean,



destacando la apertura al cambio y la colaboración efectiva a todos los niveles.

La sesión subrayó la importancia de la formación y el apoyo continuo para los equipos, señalando que **el éxito en la implementación de prácticas lean depende en gran medida de la preparación y el compromiso del operario.** La experiencia de Mitsubishi demostró que la transición hacia una gestión más eficiente puede conducir a resultados notables si se maneja con dedicación y apoyo desde la dirección superior.

La Mesa concluyó que **la excelencia operacional no es solo una ventaja competitiva,** sino una necesidad en el entorno empresarial actual. La sesión finalizó con una visita a la planta de producción, donde los asistentes observaron de primera mano la implementación de la producción sincronizada, reafirmando el compromiso de la empresa con la mejora continua y la calidad.



CLAVES DE NUESTRA MESA

¿Cómo integramos la sincronización con el cliente como filosofía de producción?
Claves compartidas en nuestra Mesa de Excelencia Operacional

1

Estandariza y documenta todos los procesos asegurando formación continua para mantener la calidad.

Utiliza hojas de operación estándar (S.O.S) para definir y seguir procedimientos claros. Controla y documenta los niveles de formación con una matriz de capacitación de Habilidades (ILU), y realiza observaciones anuales para mantener el cumplimiento de los estándares y el equilibrio en la línea.

2

Implementa la producción secuenciada para eliminar desperdicios y tiempos de entrega

Aplica Just-In-Time (JIT) y Just-In-Sequence (JIS) para minimizar los desperdicios en el flujo de materiales. Aplica la metodología 5S para mantener un lugar de trabajo ordenado y limpio, y utiliza mantenimiento preventivo total (TPM) para identificar y eliminar desperdicios en los equipos.

3

Sincroniza las operaciones para garantizar la máxima calidad con la producción sincronizada

Promueve la mejora continua y la participación activa de los empleados para lograr una producción sincronizada y sin defectos. Mantén el equilibrio de la línea con índices de logro de secuencia y tiempo (SSAR y STAR) para garantizar que la producción se mantenga alineada con los horarios establecidos.

Involucra a todos en la mejora continua, utilizando la retroalimentación para alcanzar la excelencia

Implementa un sistema de gestión de calidad total (TQM) basado en la participación de todos los empleados. Facilita proyectos de mejora en pequeños equipos y realiza auditorías de calidad para asegurar para mantener los altos estándares. Utiliza la retroalimentación del cliente para impulsar la mejora continua e incluye a los operarios en proyectos de mejora individuales y grupales.

4