



NOMBRE DE LA EMPRESA OBJETO DEL ESTUDIO

ROYO GROUP

NOMBRE DEL PROYECTO

Mejora de procesos productivos y cambio en estrategia empresarial

PRESIDENTE O GERENTE DE LA EMPRESA

Pascual Royo / Raúl Royo

LOCALIZACIÓN

Quart de Poblet (Valencia)

NUMERO DE EMPLEADOS

300

AÑO DE FUNDACIÓN DE LA EMPRESA

1972

CONSULTORA QUE PRESENTA EL CASO

LEANSIS PRODUCTIVIDAD

ANTECEDENTES

Empresa que nació con la misión principal de satisfacer la demanda de muebles de baño en la Comunidad Valenciana. Desde sus inicios hasta ahora, después de 40 años, se ha convertido en un referente en el sector del mueble en toda España y gran parte del extranjero. En sus más de 40 años de experiencia siempre ha centrado sus esfuerzos en ofrecer un producto de calidad y diseño claramente orientado a satisfacer las necesidades del cliente. Gracias al esfuerzo de todos estos años y a una acertada gestión empresarial, el grupo está presente en más de 90 países de Europa, América y Asia. Actualmente con un volumen de negocio internacional del 60%.

RETOS ESTRATÉGICOS

Al sector del mueble, con alta dependencia del sector de la construcción, la irrupción de la crisis en el año 2008 les ha supuesto un reto, ya que requieren una mejora en sus procesos productivos y un cambio en su estrategia para mantener los niveles de facturación. En el caso de **Royo** la estrategia es la de adaptarse a la nueva demanda del mercado, pasando de fabricar varios muebles de bajo volumen con mayor rentabilidad, a tener que fabricar mucho más volumen disminuyendo la rentabilidad por mueble sin afectar a la calidad del producto.

Para ello la empresa ha apostado por el Lean, y así, **con la implicación de la dirección**, se ha conseguido el cambio cultural que supone este reto, cuyo principal objetivo ha sido el **aumento de la productividad** de la planta actual de Quart de Poblet (Valencia).

SOLUCIÓN PLANTEADA

El proyecto ha tenido una primera fase de adecuación de la fábrica detectando los mayores **desperdicios** y tratando de eliminarlos, para que al comenzar a implantar el sistema Lean, éste se encuentre con una base fuerte sobre la que trabajar. Así, los principales pasos dados fueron:

1. **Almacén al Suelo de materiales de compra.** Trata de mejorar los almacenes de la fábrica, de modo que se consiga reducir la maniobrabilidad a la hora de obtener los productos de los distintos almacenes, y así se tenga todo al “alcance de la mano” y se facilite su localización visualmente.

2. Productividad (Hoshin) de líneas de montaje de mueble. Esta es una acción directamente dirigida al **aumento de la productividad de la mano de obra**, consiste en localizar el desperdicio en el proceso productivo con la gente de la máquina, y la gente de los diferentes departamentos implicados, planteando soluciones y poniéndolas en práctica **“in situ”** en el mismo momento. Tras los resultados obtenidos en el momento, se plantean los cambios oportunos en las líneas y un plan detallado de ejecución.

3. Stock Pie de Línea (SPL). Consistiría, como su nombre bien indica, en crear un stock bien ordenado y dimensionado con todo el material intermedio que han de montar justo antes de las líneas de montaje, siguiendo el flujo de materiales. Con la misma filosofía de fácil de localizar y de manipular, y asegurando el aprovisionamiento a línea mediante un sistema **Kanban**.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA

La empresa se empeñó en que los planes propuestos salieran al 100%, de modo que la dirección se implicó al máximo con un **seguimiento semanal** del proyecto. A este seguimiento asistían, la dirección, todos los departamentos de la empresa y todas aquellas personas responsables de cada una de las acciones mencionadas en el punto anterior, de modo que se asegurara el apoyo de la dirección, o lo que sería más tarde, el éxito del proyecto.

En el almacén al suelo los resultados que se consiguieron fueron:

- Facilitar la accesibilidad del material para su aprovisionamiento a línea.
- Conseguir un control visual del inventario.
- Trabajar en **Kanban** con los proveedores.
- Eliminar obsoletos y ajustar los stocks.
- Preparar el almacén de aprovisionamiento cíclico por reposición.

En la acción de mejora de la productividad de la mano de obra (Hoshin), los resultados fueron:

- Eliminación de embalado dentro de la línea y creación del **GAP** de embalaje. Lo que supuso un cambio de layout de las líneas de montaje.
- Aprovisionamiento frontal de componentes, facilitando su localización y reposición.

- **Unión de todo el contenido de trabajo.** Se pasó a fabricar los premontajes en la misma línea de montaje, secuenciados con los muebles, en vez de hacerlos fuera de la línea.
- **Ajuste de los metros cuadrados de la línea.** Se acortaron las líneas, ganando metros cuadrados a la fábrica.

En la acción de crea un Stock Pie de Línea se consiguió:

- Ordenar todas las referencias de material intermedio, facilitando su localización.
- Se obtuvo más espacio, previendo espacio para nuevas familias. Se incrementó la capacidad del intermedio.
- Se eliminó del stock todo el material obsoleto.
- Se facilitó la preparación del material para llevarlo a línea.

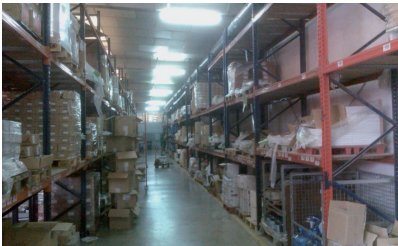
Con el apoyo de la dirección y procurando los **recursos necesarios**, *Leansis* se encargó de proponer las acciones a realizar con los responsables de cada una de las acciones bien definidos, de este modo se han conseguido realizar todos los cambios en unos 6 meses.



Stock Intermedio antes



Stock intermedio Kanban después



Almacén antes



Almacén "al suelo" después



Buffer línea antes del hoshin



Buffer línea después del hoshin



Líneas antes del Hoshin



Línea después del hoshin

RESULTADO DE ÉXITO

Tras estos 6 meses de proyecto, se han visto grandes resultados en lo que se refiere a la adecuación física de la fábrica, ordenándola, eliminando obsoletos, mejorando la accesibilidad y facilitando la gestión, pasando a gestionarse de forma más visual. Si a esto se le añade el Hoshin realizado, se ha comprobado ya un **aumento en la productividad** de las líneas de un **20%** de media.

Como retos futuros de la fábrica en lo referente al Lean se pretende conseguir un **aprovisionamiento cíclico por reposición** a las líneas sobre las que se ha realizado el Hoshin a través de un **pequeño tren**, se centrará en la creación de la logística interna.

Por otro lado se va a comenzar con lo que serían las bases de la mejora continua: GAP's, tableros de comunicación, grupos de trabajo, etc.

