

# Draka Emprende la Ruta Lean hacia la Excelencia Operativa | Caso de Estudio

## Ciente

Draka UK es parte de la División de Energía e Infraestructura de Draka Holding N.V., fabricante de cables de alto desempeño para autos y elevadores, cables de comunicación y de fibra óptica. La división cuenta con 1,800 empleados en 13 locaciones y tenía ventas por €950 millones en 2007.

## Desafío

Incrementar la productividad y el rendimiento en un marco laboral altamente sindicalizado para ayudar a subir las ventas en un mercado cuyo único límite es la capacidad.

## Solución

Crear una ruta para el crecimiento, incrementando la capacidad. La capacitación Lean para todos los empleados, seguida por una serie de eventos kaizen para trabajar en la reducción de los tiempos para cambios de herramental, mantenimiento de productividad total y productividad.

## Resultados

Los tiempos para cambio de herramental se redujeron en un promedio del 50 por ciento, generando así un mayor rendimiento del mercado de cable grande y efectivamente duplicando el rendimiento monetario de la empresa en tan sólo un año. Adicionalmente, la planta logró implementar el MPT, reducir los retrasos, reducir tiempos de cambios e incrementar la productividad entre 50 y 86 por ciento, en las diferentes áreas de trabajo.

## Fabricante de Electrónicos y Cables de Comunicación con Sede en los Países Usa LeanSigma® para Duplicar su Rendimiento y Escalar la Productividad

### Comenzar partiendo de cero

TBM llevó a cabo una evaluación inicial en la empresa y el primer evento kaizen se realizó un mes después. Draka Derby tenía tres líneas de cables: grande, mediana y pequeña. Usando un mapa de cadena de valor, la empresa determinó que el área de cable grande podría beneficiarse más de la aplicación de las metodologías Lean. Los cables grandes representaban la mayor fuente de ingresos y el mayor potencial de crecimiento de la empresa.

### Reducciones en los tiempos para cambio de herramental

Durante los seis primeros meses de la jornada Lean de Draka, los eventos kaizen se centraron en la reducción de los tiempos para cambio de herramental, ya que constituían la principal barrera para el incremento de productividad. El equipo se enfocó en el proceso de filamentación, que se complicaba con cambios de herramental prolongados, con un significativo impacto sobre la productividad.

El primer evento de reducción de tiempos de cambio de herramental se realizó en julio de 2007, en la máquina de filamentación PS1. El equipo kaizen introdujo nuevas herramientas, agregó guardas de seguridad a la máquina, creó operaciones estándar, propició la visibilidad de la carga de trabajo de la operación, reparó el mecanismo de carga y reemplazó los pernos de seguridad de la bobina. El equipo redujo el tiempo de cambio de herramental de esta máquina en un 30 por ciento y mejoró su puntuación 5Ss progresivo de 0.3 a 0.7 (Ver recuadro de 5 Ss en la página siguiente).

# Draka Emprende la Ruta Lean hacia la Excelencia Operativa | Caso de Estudio

## El Desafío de la Cultura

Draka Derby cuenta con un gran número de empleados con mucha antigüedad y es una empresa sindicalizada. Ni siquiera habían escuchado el término “esbelto”. La directiva jugó un papel determinante en el impulso a un cambio cultural desde el inicio, mediante su participación en eventos. Con su entusiasmo y soporte para el proceso, ayudaron a los demás a subirse al barco. Transmitieron su compromiso demostrando su entusiasmo y participación.

Los cambios que ayudaron a dar el salto para iniciar el cambio cultural fueron diversos:

- Se mejoraron las máquinas
- Se cambiaron los métodos y las herramientas para facilitar las tareas laborales
- Los operadores vieron mejorar su ambiente laboral
- Los gerentes trabajaron junto con los operadores y disolvieron la mentalidad de “nosotros Vs ellos”
- Se lanzó un boletín informativo llamado Noticias de Manufactura Esbelta para comunicar los beneficios obtenidos a partir de las iniciativas Lean

Los directivos se esforzaron para obtener la confianza y cooperación del sindicato. Se incluyeron a algunos representantes del sindicato en varios de los primeros eventos kaizen para ayudarles a constatar por sí mismos que el proceso kaizen de hecho mejoraría las condiciones laborales de sus agremiados. Ellos mismos se encargaron de transmitir al resto de su organización los cambios positivos que podían efectuarse mediante una cultura de mejora continua.

De pronto, la gente ya no esperaba un evento kaizen para hacer cambios y mejoras en áreas que no estaban programadas para algún evento y ahí fue cuando la cultura comenzó a alertarse y cambiar.



## Productividad y Organización con 5 Ss

La más grande y singular aportación para el incremento en productividad es la eliminación del tiempo sin valor agregado. Un lugar de trabajo limpio y bien organizado es, por tanto, el cimiento sobre el que fundamentan otras actividades Lean y los logros en productividad. 5 Ss se deriva de las palabras japonesas que describen los cinco pasos para la creación de un lugar de trabajo organizado. 5 Ss progresivo se basa en el sistema japonés, pero es más fácil de implementar y de monitorear, tal como se ilustra en la tabla de 5 Ss Progresivo. Para saber más acerca de 5 Ss, lea el artículo de 5 Ss Progresivo visitando la sección de “Recursos” en [www.tbmcg.com](http://www.tbmcg.com)

En sus primeros dos años, Draka hizo cambios dramáticos como resultado de su iniciativa Lean:

- Duplicó el rendimiento en términos monetarios a lo largo del primer año
- Reducción del 50 por ciento en tiempos para cambios de herramental
- Mejor productividad de las máquinas, de entre 50 y 86 por ciento
- 30 por ciento de mejoría en los tiempos para cambio de turno, permitiendo a la empresa reducir tiempos de entrega, fabricar por lotes más pequeños y eliminar el exceso de inventario.



TBM Consulting Group , Inc.  
Calzada San Pedro #250  
Col Miravalle  
Monterrey, N.L. 64660  
01800 843 9999  
[www.tbmcg.mx](http://www.tbmcg.mx)