

### Ciente

Accellent: Proveedor externo de servicios integrados de manufactura e ingeniería para la industria de dispositivos médicos. Proporciona servicios de diseño e ingeniería, fabricación de componentes de precisión, ensamble de dispositivo terminado y administración de cadena de suministros.

Ventas netas: \$525.5 millones en el año fiscal 2008.

### Desafío

Accellent aprovechó la capacitación de cinta negra Six Sigma que comenzó en 2006, pero la directiva de la empresa percibió el potencial de un mejor desempeño que yacía latente al interior de las 17 plantas en las que se esforzaban sus equipos de trabajo. De modo que comenzaron a buscar un concepto más holístico de la capacitación, capaz de crear una cultura duradera de mejora continua en la totalidad de la empresa.

### Solución

Asociado del Instituto LeanSigma de TBM, planeando una serie de módulos permanentes de capacitación en sitio durante ocho semanas para ayudar a construir una cultura de mejora continua. El equipo del Instituto trabaja en:

- desarrollo de liderazgo
- mapeo de cadena de valor
- capacitación e implementación de kaizen
- cursos diplomados
- creación de sistemas visuales
- planes de monitoreo diario de métricas

### Resultados

Accellent logró un ahorro de más de \$1.7 millones en costos durante los primeros cinco meses de capacitación en mejora continua. “Logramos mostrar de inmediato al cliente la diferencia en piso de planta. Después de ver que estamos practicando Lean, se tornó creyente y comenzamos a recibir propuestas de productos nuevos”. Joe Panebianco Director del Instituto LeanSigma de TBM

### Fabricante de dispositivos médicos acude al Instituto LeanSigma® de TBM en busca de un concepto de alcance total en educación y acción Lean.

En 2008, los líderes de Accellent seleccionaron al Instituto LeanSigma del Grupo Consultor TBM para ayudarles a abrir el camino hacia un concepto más holístico de la mejora continua que incluyera a los equipos de la totalidad de sus 17 plantas. “Six Sigma se enfocaba en los proyectos de manera más estrecha, pero sí nos permitió ver la oportunidad de un concepto de mayor cobertura”, manifestó Jayaprakash “J.P.” Gnanam, Director de Mejora Continua de Accellent. Por ejemplo, no avanzábamos gran cosa en términos de mejorar la experiencia del cliente con Six Sigma, pero al practicar Lean, el cliente lo percibe de manera inmediata”.

### Estrategia de Mejora Continua Creada por: Accellent y el Instituto LeanSigma

1. Determinar la duración, alcance y contenido del plan de capacitación.
2. Crear medidas que proporcionen retroalimentación inmediata y visibilidad a los operadores – y apoyar las metas de alto nivel.
3. Mantener una relación permanente para proporcionar capacitación periódica a solicitud del cliente para los empleados actuales.

Capacitación de  
8 semanas/11  
eventos kaizen

Mejoras  
Inmediatas

Plan de Aula y  
Revisión de  
Sesiones

Resultados  
Sustentables

## ¿Y luego qué pasa?

Cada uno de los ocho sitios kaizen tiene un líder kaizen dedicado y el resto de los sitios están en proceso de hacer lo mismo. Por lo menos la mitad de las plantas de la empresa cuentan con cierto nivel de mejora Lean. Han creado tarjetas de puntuación basadas en la mejora de los procesos y no en métricas. Las metas serán más altas cada año. Tanto Gnanam como Panebianco dijeron que el Instituto daba un intenso énfasis en que el sostenimiento de las mejoras resulta crucial para un éxito permanente, a medida que la capacitación se extiende hacia otros sitios, funciones y familias de productos.

*“ Al igual que un paciente en terapia intensiva después de cirugía, no puede uno alejarse. Es preciso nutrir y ayudar al paciente para asegurar de que salga saludable y vibrante”.*

— J.P. Gnanam

Director de Mejora Continua de Accellent

Cada uno de los 11 eventos kaizen realizados durante las 8 semanas de capacitación tuvo un impacto inmediato:

- 7 eventos permitieron mejoras de productividad de 22–75%
- 7 eventos permitieron reducciones en tiempo de entrega de 55–95%
- 9 eventos redujeron el IEP
- en 66%–96%
- Otros eventos redujeron el número de operadores, resolvieron problemas de seguridad e implementaron listas de verificación o tarjetas de puntuación de 5 Ss y MPT .



TBM Consulting Group , Inc.  
Calzada San Pedro #250  
Col Miravalle  
Monterrey, N.L. 64660  
01800 843 9999  
www.tbmcg.mx