



La aplicación de las 5S optimizó espacios para una mayor productividad.

SCORE Perú

Estudio de caso Mexthon S.A.C

MEXTHON, CON UN SÓLIDO EQUIPO DE MEJORA EMPRESARIAL, LOGRA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS INTERNACIONALES.

PERFIL DE LA COMPAÑÍA

Empresa:	Mexthon S.A.C.
Localidad:	Magdalena del Mar, Lima, Perú
Trabajadores:	13 trabajadores (tiempo completo)
Inicio:	01 de junio, 1997
Producto:	Elaboración y comercialización de prendas de ropa casual, a base de lana de alpaca y algodón pima
Destino:	Lima, Estados Unidos, Francia, Holanda, Argentina y Brasil

“SCORE se aplicó en toda la empresa; nos explicaron de manera muy clara la metodología de las 5s y los 5 por qué, las cuales nos han servido y se han replicado en otras áreas.

SCORE nos dio la oportunidad de ver los temas que queríamos mejorar como costos, mejora de la distribución de planta de producción e indicadores”.

Lilia Luisa Sakata Guevara
Gerente general

¿Cómo lo hicieron?

MEXTHON S.A.C. es una empresa del sector textil, especializada en la fabricación de prendas de vestir elaboradas con una selecta colección de lana de alpaca, algodón pima y tangüis. La empresa cuenta con más de 20 años de trayectoria diseñando, produciendo y exportando prendas de fibra fina; el espíritu emprendedor les ha permitido escalar en mercados muy dinámicos de la moda tales como: Francia, Estados Unidos, Argentina, Holanda y Brasil. Actualmente, la empresa trabaja dos colecciones anuales de invierno-otoño y primavera-verano.

Sus estándares de calidad están garantizados por la certificación de OHSAS, FAIRTRADE y Marca Perú, las cuales han sido requisitos para continuar con la identificación de potenciales mercados en el exterior.

Se refleja un gran compromiso por parte de los trabajadores, dado que reconocen el esfuerzo de seguir creciendo en el mercado y de fortalecer lazos comerciales con proveedores competitivos en las comunidades alpaqueras, que cuidan el estándar de calidad en fibra de alpaca porque es una parte esencial para la elaboración de su producto final.

En este contexto de crecimiento empresarial, se implementó el Módulo 1 de SCORE: Cooperación en el lugar de trabajo, con miras a colaborar en un crecimiento ordenado y a solidificar la comunicación e identificar los roles entre gerentes y trabajadores. Asimismo, consecuentes con los hábitos aprendidos en el módulo, luego de unos meses, se implementó el Módulo 2 (Calidad: gestión del mejoramiento continuo), en el que correspondió revisar temas de calidad y el método de los “5 por qué” para identificar soluciones en la optimización de tiempos de producción.

En la etapa inicial del Programa, en MEXTHON S.A.C. se formó un compacto Equipo de Mejoramiento Empresarial (en adelante equipo EME), conformado por 6 integrantes, 3 participantes mujeres y 3 hombres: gerente de administración, responsable de acabados, gestor de calidad, responsable de tejido y técnico de almacén. Los integrantes del equipo EME en coordinación con los formadores SCORE, Rómulo Zanabria y José Luis Rodríguez, elaboraron un Plan de Mejora Empresarial, en base a los siguientes hallazgos:

- La empresa seguía en búsqueda de nuevos mercados, pero no contaba con un sistema de comunicación formal. Por esta razón, el primer paso del Plan de Mejora Empresarial fue la conformación del EME. Este proyecto perduró inclusive después de SCORE, dado que es el equipo con el que se presentaron al programa Innóvate del Ministerio de la Producción de Perú, entre otros.
- Se realizó un análisis de proceso productivo más representativo la gestión del equipo EME se centró en la optimización de recursos en el proceso de hilados de alpaca, algodones, mezclas de alpaca con poliamida para un fino acabado con textura suave. Con la implementación de flujogramas y organización de la planta (5s) se logró ganar un 20% de espacio en el almacén.
- La mejora anterior preparó al equipo de calidad para incrementar el nivel de producción anual en un 54,22% del 2016 al 2018. Además, se pudo atender de manera eficiente al incremento de la demanda, indicador que está reflejado en el aumento de ventas anuales en S/220 000 (US\$ 63 000) del 2016 al 2018.
- Durante el incremento de ventas, la empresa decidió aumentar los salarios de los 13 trabajadores como recompensa a una mayor productividad. De esta manera, el costo mensual de la planilla tuvo un incremento de 17%, pasando de US\$ 4 500 a US\$ 5 300.
- A pesar de incrementar el nivel de producción, a finales del 2018, la empresa logró reducir el consumo de energía hasta en 45%, según los recibos de luz reportados.

Los resultados claves en datos

- Entre los años 2016 y 2018, el equipo EME organizó a la empresa para un crecimiento más ordenado. En este contexto, la mejora de la productividad se tradujo en un aumento de la producción; la empresa decidió reconocer a todos los trabajadores aumentando sus salarios en un 15%.
- En el año 2016, la empresa contaba con 13 trabajadores al 100% en planilla. En el 2018 sus ventas incrementaron en un 30% obteniendo un margen mayor de US\$ 63 000.
- Las ventas son estacionales, su mayor producción de chompas se da en temporadas de invierno tanto en Lima como en el exterior. Al contar con mercados en ambos hemisferios le permite sostenerse todo el año.

Un cambio cultural que apoya el crecimiento

En Mexthon S.A.C. la participación del equipo EME en todas las áreas no se hubiera logrado sin el compromiso total de la empresa, que fue lo que, sin duda, generó el éxito de SCORE en la empresa.

“SCORE ha sido vital en el registro de las fallas de producción, dado que ayudó a eliminar los cuellos de botella en los procesos principales. Esto generó un mayor despliegue en la capacidad productiva que calzó muy bien con un incremento de la demanda. La idea es que poco a poco los pasos se fortalezcan hasta que se conviertan en una disciplina”.

Raquel Cruz – Gerencia

Registro fotográfico antes de SCORE:



Área de comunicación inicial sin mural



Área de acabado en reducido espacio

Registro fotográfico después de SCORE:



Panel de comunicaciones



Área de acabado con iluminación y prendas ordenadas (5s)

Para más información del Programa SCORE o SCORE Training, contactar a:

Marlen de la Chaux
delachaux@ilo.org

Na Eun Mun
mun@ilo.org



Procesos de producción están automatizados



Procesos optimizados – cuellos de botellas eliminados