

JENNIFER LIEB

A lo grande en Australia: cómo Freighter Group transforma una herrería en una Smart Factory

Hace solo unos años, parecía que una era llegaba a su fin en Freighter Group. El fabricante australiano de remolques pesados se planteaba seriamente abandonar su propia producción. Freighter Group había desarrollado su producción durante décadas, basándose en gran medida en procesos manuales y mano de obra cualificada. Los elevados costes laborales y los largos plazos de entrega redujeron los beneficios y obligaron a Freighter Group a tomar una decisión trascendental. La dirección decidió convertir la antigua herrería en una Smart Factory en un esfuerzo hercúleo. Calculó tres duros y dolorosos años para ello; ahora la empresa ve los primeros éxitos.

Greg L'Estrange estaba ajetreado en la fábrica cuando sonó su teléfono. En el otro extremo del teléfono hablaba un operador de carretilla de horquilla elevadora de la fábrica. «Me preguntó por una pieza en concreto. No estaba muy seguro de cuál era su sitio, pero me dijo enseguida lo que iba a hacer con ella», explica Greg L'Estrange, director general de Freighter Group. La conversación informal entre trabajadores y altos directivos puede resultar sorprendente. Al fin y al cabo, Freighter Group no es una empresa artesanal, sino el principal fabricante de semirremolques de Australia.

L'Estrange y su mano derecha, el director de producción Brad Givvens, apuestan por jerarquías planas. ¿Aires de grandeza? Son ajenos a ambos directivos. Hablan con TRUe directamente en la sala de producción y llevan batas de trabajo. Encarnan el espíritu del taller de herrería que era Freighter Group cuando todo empezó, aunque L'Estrange solo lleva tres años formando parte de él. La antigua herrería ha recorrido un largo camino. La empresa de producción emplea a 700 personas y el año pasado alcanzó una facturación anual de 400 millones de dólares australianos.



En términos de precisión y transparencia, la producción en Freighter Group dio un gran paso adelante, lo que también encantó a los empleados.



Freighter Group no ha tenido suerte con sus anteriores intentos de automatizar procesos. Esto va a cambiar con el nuevo equipamiento. Esto incluye un sistema de almacén automatizado.



El control de la producción mediante software es también una de las piedras angulares de la automatización de Freighter Group.

EL CORAZÓN ESTÁ EN JUEGO

Pero hace unos años, el ambiente se oscureció. Freighter Group se aferró a la vieja escuela de fabricación durante demasiado tiempo. Los métodos ineficaces provocaron un aumento de los costes. Los intentos de digitalizar y automatizar procesos fracasaron. Los competidores se pusieron al día y Freighter Group perdió cuota de mercado. Cuando un grupo de inversores privados compró la empresa hace tres años, de repente se encontraron ante una situación de o todo o nada. El corazón de Freighter Group, la producción, se enfrentaba al final.

Los cálculos de los nuevos propietarios, entre ellos Greg L'Estrange, parecían lógicos y racionales. Toda la planta de producción, incluida la principal de Ballarat, a 100 km al noroeste de Melbourne, iba a cerrar. La nueva estrategia consistía en importar remolques y concentrarse totalmente en la distribución. El dinero de la venta de la producción parecía tentador. Pero las cosas resultaron diferentes. Los propietarios dieron un giro de 180 grados. En lugar de vender, decidieron dividir la empresa e invertir de forma masiva en la producción.

> **El equipamiento es la llave de la puerta. Pero tenemos que pasar por ello nosotros mismos.**
>
> Greg L'Estrange, director general de Freighter Group

«La estrategia preveía que no sería rentable durante tres años. Todo el flujo de caja tenía que volver a la empresa», dice L'Estrange, que defendió esta opción ante los inversores. Su enfoque: a la larga la rentabilidad sería mayor que con una venta. «Afortunadamente, renunciamos al dinero rápido y nos decidimos por la segunda opción», recuerda Greg L'Estrange. Ahora la misión era convertir el antiguo taller de herrería en un centro de excelencia puntero en pocos años. El objetivo: reducir los costes de servicio, duplicar la producción y ser así rentables a largo plazo. Pero ¿cómo lograr el cambio? Freighter Group apenas tenía experiencia en tecnología de producción moderna. Los pocos intentos realizados hasta la fecha habían fracasado estrepitosamente.

Pronto quedó claro que se necesitaban socios con experiencia. TRUMPF, junto con su socio local Headland Technology, demostró ser la mejor opción. Freighter Group confía en las máquinas y el software de la empresa familiar de Ditzingen en su camino hacia la «herrería 4.0». Freighter Group ha invertido 50 millones de dólares australianos, el equivalente a más de 30 millones de euros, solo en las nuevas instalaciones del principal centro de producción de Ballarat. De TRUMPF compraron la TruLaser 5040, la TruLaser Tube 7000, dos TruBend 5000 y el sistema de almacenamiento grande STOPA. La solución de software Oseon integra la empresa en una nueva arquitectura informática marcada por SAP. La dirección de la empresa

trabaja a toda máquina para integrar las nuevas máquinas en los procesos. Según L'Estrange, habrá que esperar hasta principios de 2026 para que se complete la transición a la Smart Factory.

> **Los directivos quieren implicarse y no quedarse sentados en la oficina.**
>
> Brad Givvens, director de producción de Freighter Group

LA TRANSPARENCIA ES FUNDAMENTAL

El nuevo nivel de precisión es un gran paso adelante para L'Estrange. Las máquinas TRUMPF producen piezas con mucha más precisión que las antiguas. Las tolerancias bajas son el requisito básico de los procesos automatizados. L'Estrange habla por experiencia. En el pasado, los intentos de introducir la soldadura asistida por robots han fracasado estrepitosamente precisamente por esta razón. La lección que ha aprendido de ello: «Si no puedes producir componentes con precisión desde el principio, no hace falta empezar con la automatización».

Además de las máquinas de precisión, Freighter Group confía en Oseon, un software para controlar la producción y el flujo de material. Con Oseon, todos los implicados reciben la información pertinente en el momento y lugar adecuados. L'Estrange define esta transparencia como «fundamental». Permite ver si los procesos funcionan o no.

L'Estrange y Givvens están convencidos de que el cambio radical solo tendrá éxito si los trabajadores lo secundan. Esto, a su vez, solo ocurre si el nivel directivo marca el camino. «Los directivos quieren implicarse y no quedarse sentados en la oficina. Tomamos decisiones con rapidez, nuestra tolerancia a la burocracia es baja», afirma Givvens. Tanto él como Greg L'Estrange trabajan más en el taller que en la oficina, explica.



En marcha: El futuro de Freighter Group como fabricante de remolques de alta calidad está asegurado.



En cuestión de solo unos años, Freighter Group convirtió el taller de herrería en un centro de excelencia puntero.



Hasta principios de 2026, Freighter Group quiere completar la transición a la Smart Factory.

LOS EMPLEADOS DEBEN SOPORTAR EL PESO DEL CAMBIO

A él personalmente le entusiasma el cambio, pero no a todos. Algunos llevan décadas trabajando en la empresa y solo quieren producir a la antigua usanza. Se resisten a aceptar la transformación de la herrería en la Smart Factory. Los jefes conducen por dos vías. La empresa forma a empleados dispuestos a cambiar. Al mismo tiempo, L'Estrange y Givvens han contratado nuevo personal. Buscaban jóvenes entusiastas de la tecnología. Querían trabajadores que comprendieran por qué

es necesario el cambio. «Greg ha dejado claro a los trabajadores lo que ocurrirá si no cambiamos», afirma Givvens.

Muchos empleados entendieron de qué se trataba por primera vez cuando vieron la nueva máquina de corte de tubos por láser de TRUMPF. «Cuando mostramos a los empleados lo que puede hacer, quedaron encantados. Ha cambiado su actitud por completo», afirma Givvens. Greg L'Estrange y Brad Givvens creen que no se puede sobrestimar la importancia de estos momentos clave. Son hitos en el proceso de cambio. En su opinión, no son ni las máquinas ni los programas los que determinan en última instancia el éxito o el fracaso, sino los propios empleados. L'Estrange: «El equipamiento es la llave de la puerta. Pero tenemos que pasar por ello nosotros mismos.



JENNIFER LIEB

TRUMPF COMUNICACIÓN CORPORATIVA