

## CASO DE ESTUDIO

# Fabricante de neumáticos y rines reajusta tamaño de sus operaciones.

## Cliente

Fabricante y distribuidor global de neumáticos y rines.

## Reto

Después de varios años en crecimiento, una importante caída en la demanda del cliente conllevó a una capacidad excesiva, altos niveles de inventario y problemas en costos. Esto, combinado con procesos ineficientes de manufactura y distribución, planeación limitada y capacidades de programación, dieron como resultado una “tormenta perfecta”.

## Solución

TBM se enfocó en ayudar al cliente a trabajar con mayor eficiencia dentro de un espacio reducido y con un capital de trabajo decreciente, concentrándose especialmente en bienes terminados y materia prima. Además, del rediseño de los procesos de producción y distribución incluyendo los procesos de planeación y programación para optimizar y reducir el inventario de bienes terminados.

## Resultados

En sólo 180 días, el cliente generó más de USD\$8 millones en ahorros anuales, resultando en más de 20x el rendimiento sobre la inversión (ROI).

## Un fabricante global reajusta el tamaño de sus operaciones, resultando en mejoras en la calidad, menos desperdicio, aumento en las entregas a tiempo y cambios de inventario.

El cliente redujo sus centros de distribución y manufactura mediante la consolidación de centros de distribución de 18 a 10, pero necesitaba ayuda para establecer un flujo de trabajo efectivo dentro de un espacio reducido.

Comenzamos por establecer métricas cuantificables vinculando las metas operativas con el desempeño financiero. Se evaluó rápidamente el espacio de producción y distribución y se valoraron sus instalaciones de manufactura para identificar las causas raíz de la baja productividad, problemas de calidad y retrabajo. Además, se analizaron los procesos de planeación/programación para alinear los inventarios y operaciones con la demanda real del cliente.

## Producción alineada, nuevas células de trabajo y nueva distribución.

Se identificó el procesamiento por lotes como objetivo fácil para mejorar la productividad. Con múltiples operaciones de estampado que entraban a las áreas de soldadura y pintura, previo al ensamble y embarque, el inventario se acumulaba entre cada proceso. Nos centramos en reducir los tiempos de preparación en las áreas de estampado y soldadura, creamos células de ensamble para combinar múltiples operaciones en una sola célula e integramos una operación de pruebas de filtración en el área de embarque previo al ensamble. Esto redujo en forma importante la cantidad de inventario en proceso, conllevando a una mejora general en la calidad. Además, alineamos la producción para asegurar que las nuevas células y la distribución permitieran el flujo de una sola pieza a lo largo de la operación.

Posteriormente, mejoramos los procesos de planeación y programación. La exactitud en la previsión era baja y no había alineación con la demanda real del cliente. Desarrollamos una planeación colaborativa y un proceso de programación para los clientes clave y ajustamos los procesos de planeación de demanda y suministro utilizados para planear recursos, capacidades y necesidades externas de proveedores. Ahora el suministro se basa en el uso real.

| Modelo de producción en base a la previsión  | Planeación y programación colaborativa con clientes clave                                      | Producción en base a la demanda  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Baja precisión no alineada con la demanda real del cliente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Demanda ajustada y planeación de suministros</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo inventario y desperdicio</li> <li>Alta rentabilidad</li> <li>Calidad mejorada y métricas de productividad</li> </ul> |

En base a estos cambios, ahora se produce un reemplazo inmediatamente cuando se envía un producto. La rentabilidad incrementó con mejoras considerables en calidad, desperdicio, entrega a tiempo, eficiencias laborales y vueltas de inventario.

| Métrica                                       | Antes     | Después   |
|---|-----------|-----------|
| Inventario                                    | USD\$30 M | USD\$21 M |
| Desperdicio (porcentaje de ventas)            | 1.35%     | 0.5%      |
| Costos de distribución (porcentaje de ventas) | 4%        | 1%        |
| Productividad (unidades/persona/hora)         | 5.75      | 6.83      |

## Reajuste el tamaño de sus operaciones

### Resultados significativos rápidamente.

Nuestro método de reajuste de operaciones le otorga la agilidad que necesita para adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado. Ya sea que usted ya implementó un método lean o piensa hacerlo, el ajuste rápido le llevará hacia resultados inmediatos que incluyen:

- Rápida reducción en el capital de trabajo.
- Identificación y eliminación de costos ocultos que consumen efectivo.
- Mayor liquidez mediante la conversión inmediata de activos en efectivo.

### ¿Cómo lo hacemos?

Enviamos equipos de expertos de TBM en base al proyecto, para proyectos de corta duración, de normalmente seis meses o menos. Nos enfocamos en el inventario, cuentas por cobrar, espacio en piso, calidad e incluso consumo de energía para encontrar el efectivo que usted no puede ver. Y más importante aún, aseguramos que le dejaremos competitivamente posicionado para obtener logros a largo plazo mientras se cumplen los objetivos a corto plazo.

### ¿Qué resultados puede esperar?

En la mayoría de los casos, manejamos millones de dólares en ahorros anuales en seis meses o menos. Todo nuestro trabajo tiene una garantía incondicional.

## El más rápido siempre gana.

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes, constructores y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles y rápidas, y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que el de su competencia.



tbmcg.lat

Síganos



México +52.81.5000.9136  
Brasil +55.19.4042.8376  
Chile, Colombia y Perú +56.2.2595.2619