

LeMaitre Elimina Espacio, Tiempo y Materiales Excesivos | Estudio de Caso

Ciente

LeMaitre Vascular. Fundada en 1983 por el cirujano vascular, George D. LeMaitre, reportaba en 2008 ventas netas por \$48.7 millones, cinco veces más que en el 2000. Sus 212 empleados hacen y venden dispositivos vasculares e implantes utilizados en arterias y venas fuera del corazón. En los últimos 11 años, LeMaitre ha realizado 10 adquisiciones.

Desafío

Eliminar excesos en tiempo, espacio y materiales de las líneas de producción, en tanto que simultáneamente se mejora la calidad y los márgenes brutos. Integración exitosa de las líneas de producto adquiridas en la planta sede de la empresa en Burlington, Mass.

Solución

Lanzamiento de una serie permanente de eventos kaizen que promuevan una singular cultura que adopte el cambio y les brinde a los integrantes del equipo las herramientas para trascender de los métodos de producción por lote al flujo de una pieza. Integrar una filosofía de mejora continua.

Resultados

Reducciones de dos dígitos en el tiempo de entrega, mejoras constantes en calidad y una cultura de mejora continua que promueve el progreso en toda la empresa.

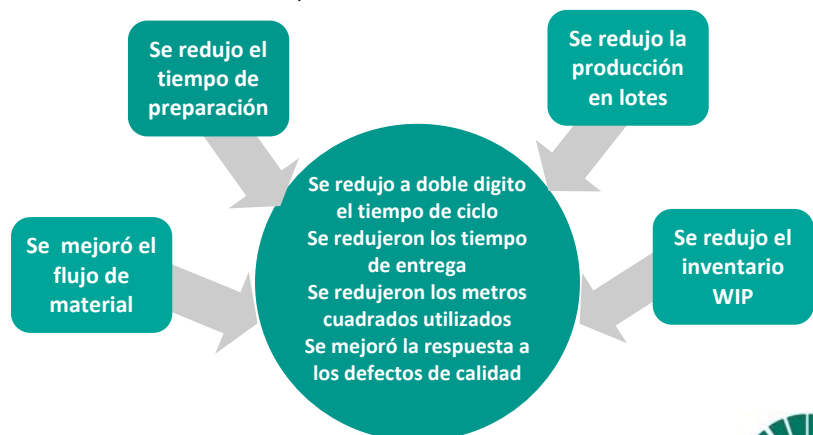
Fabricante de Dispositivos Vasculares e Implantes Mejora la Calidad y los Márgenes al Integrar Lean y la Mejora Continua en la Cultura Corporativa

Con sede en Burlington, MA, LeMaitre Vascular (se pronuncia “Le-METRE”) desarrolla, fabrica y comercializa dispositivos médicos para el tratamiento de enfermedad vascular periférica. Los empleados ensablan la mayoría de los productos en un cuarto limpio de más de 630 metros cuadrados con ISO Clase 8. Cuando el Grupo Consultor TBM formalmente introdujo a la empresa en los conceptos Lean en el primer evento kaizen en septiembre de 2004, no comenzaron en un rincón distante de la planta.

“Sentimos que si éramos capaces de aplicar los principios de la manufactura esbelta en nuestra línea más grande, tendríamos también los resultados más grandes. Y eso fue lo que hicimos”, recuerda Trent Kamke, vicepresidente de operaciones.

En esos días, la compañía había estado batallando para integrar las operaciones de una compañía francesa que había adquirido. Después de la transferencia de la producción a Burlington, no estaban llegando a los índices metas de fabricación de calidad desde la primera vez y – lo peor de todo – apenas estaban fabricando lo suficiente para satisfacer la demanda.

Por esta razón, la mayoría de los productos LeMaitre, con excepción de algunas cánulas personalizadas para injertos, se fabrican para inventario. “La constante disponibilidad de los productos y que no haya pedidos pendientes resulta crítico”, manifiesta Kamke.



LeMaitre Elimina Espacio, Tiempo y Materiales Excesivos | Estudio de Caso

Además de satisfacer la demanda del mercado sobre esa línea de producto, los resultados del primer evento kaizen estableció el escenario de las consolidaciones ulteriores para una línea de alto volumen que mejoró los márgenes brutos y la rentabilidad. Se reubicaron las operaciones consolidadas de producción en Burlington, sin más metros cuadrados.

Al tener la manufactura y al grupo de investigación y desarrollo en el mismo sitio, tienen la oportunidad de trabajar en el cuarto limpio con los operadores cuando están lanzando productos nuevos, lo que aporta a diseños superiores en los productos, que son fáciles de ensamblar y lograr una calidad inicial más elevada.

Una cultura que adopta el cambio

LeMaitre ha aprovechado sus aprendizajes en las áreas de producción y ha aplicado el proceso kaizen en otras áreas del negocio. Han usado la metodología para eficientar los embarques, la entrada de pedidos y el servicio a clientes. El tener un manejo de pedidos más eficiente ha liberado personal para que invierta más tiempo en el apoyo a ventas, lo que es una importante aportación.

Kamke dice que un plan de incentivos robusto que incluya efectivo, tarjetas de regalo, pantallas de televisión y otras recompensas ha ayudado a motivar a la gente para que responda y adopte los cambios de proceso más rápidamente de lo que se hubiera hecho en caso contrario. Las recompensas se otorgan por línea o célula manufacturera con base en la productividad, tiempo de fabricación e índices de calidad y de desecho.

“ Logramos consolidar exitosamente una línea de alto volumen y generar resultados más allá de nuestras expectativas, lo que nos permitió atraer más operaciones y mejorar aún más nuestro margen bruto y rentabilidad”

— Trent Kamke,

Vicepresidente de Operaciones en Jefe
de LeMaitre Vascular

Acerca de la Práctica en Productos Médicos de TBM

TBM Consulting Group es líder mundial en innovación Lean y en mejoras de negocio rápidas y sustentables para las industrias de manufactura y de servicios. Hay ayudado a las empresas de equipo y suministros médicos a eliminar demoras en la entrega, mejorar la calidad, incrementar la productividad, eliminar limitaciones de capacidad, integrar rápidamente las nuevas adquisiciones, dinamizar el proceso de investigación y desarrollo y mejorar la capacidad de respuesta a sus clientes. Visite la sección de “Industrias a las que atendemos” en www.tbmcg.com para saber más.



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