

CASO DE ESTUDIO**Implementación lean recuperando flujo de efectivo y rentabilidad**

Después de enfrentarse a la bancarrota TBM ayudó a la empresa a recuperar su desempeño operativo y mejorar sus ciclos de producción

Cliente

Un fabricante de aleaciones de níquel de alto desempeño para diversas industrias incluyendo aeroespacial, explotación de petróleo y defensa.

Reto

Después de la adquisición de una nueva planta, se enfrentaron a líneas de productos no rentables y problemas de flujo de efectivo generados por el exceso de inventarios.

Solución

Enfocados en la generación de flujo de efectivo se implementó una estrategia de fabricación lean en toda la empresa y con ello lograr un impacto financiero rápidamente.

Resultados

Se comenzaron a ver resultados a tan solo 6 meses de la implementación con mejoras en la calidad, reducción de tiempos de producción de 120 a 67 días y reducción del inventario WIP de 1.4 a 2.1 y un notable impacto en el balance financiero.

Al día de hoy, nuestro cliente, es una empresa líder mundial en el desarrollo, producción y suministro de productos de aleaciones de níquel y otras aleaciones de alta calidad utilizadas para los trabajos difíciles en ingeniería. Ofrecen la mayor gama de productos como molino estándar, desde grandes lingotes y palanquillas hasta chapas, bandas, tubos, barras y alambres, los cuales incluyen hilos de núcleo y de relleno para productos de soldadura, así como aleaciones de cobalto, a más de diez mercados en todo el mundo.

Cuenta con instalaciones de fabricación e investigación en los Estados Unidos y Europa, oficinas de ventas en América del Norte, Europa y Asia, y una red de distribución que incluye a la mayoría de los países industrializados del mundo.

Enfrentando la caída del mercado

Antes de 2001, nuestro cliente adquirió otra empresa con una planta procesadora de aleaciones de níquel. Debido a que la empresa adquirida era varias veces mayor, la empresa se endeudó con el fin de realizar la compra. Poco después de la adquisición, algunos de los mercados de níquel cayeron. Peor aún, después del 11 de septiembre la industria aeroespacial, uno de los mercados más grandes de la compañía, estaba en declive.

Dos años más tarde, la empresa matriz estaba en bancarrota. Las ineficiencias de la fusión, combinadas con el aumento del costo del níquel y el colapso del mercado de los productos de níquel en general, dejaron a la empresa frente a varios desafíos.

- Muchas líneas de productos no eran rentables
- La empresa necesitaba efectivo
- Los plazos de entrega eran inaceptables y se convertían en un inhibidor de crecimiento



Resultados generales

Resultados de la Implementación Lean:

- En el caso de la instalación de tubos, el inventario al principio era de casi un 1.2 millones de dólares. En seis meses, casi la habían reducido a la mitad a 615 mil dólares. Su objetivo inicial era llegar por debajo de los 750 mil y al final se logró más que eso.
- El tiempo de fabricación que llevaba la varilla a la envoltura del tubo extrudido era de 36 días con un objetivo de 18 días. En seis meses ya era de 15 días.
- El tiempo de entrega comenzó en un 29 por ciento con una meta de mejora del 75 por ciento. En seis meses, los tiempos de entrega mejoraron en un 81 por ciento.
- En el área de tubos ya se habían sufrido muchas pérdidas anteriormente. En seis meses se le dio la vuelta y se convirtió en una línea rentable.

Recuperando el rumbo

El equipo de liderazgo no quería comenzar a vender activos y salir de los mercados con el fin de generar efectivo. Querían encontrar una mejor manera de construir la organización de nuevo. Se centraron en atender las necesidades de quiebra como pidió el grupo de respaldo de inversión que controlaba la empresa. ¿Cómo? mediante el despliegue de una estrategia de fabricación lean en toda la empresa.

Para asegurar los resultados de dicha implementación se realizó una implementación piloto, decidieron comenzar con la línea de tubos, su línea de negocio menos rentable. Sus áreas principales de enfoque:

- Crear una línea de modelo para entregar los resultados con el fin de vender los beneficios de un programa lean a toda la organización
- Liberar efectivo al reducir el costoso y excesivo inventario de trabajo en proceso
- Reducir los niveles de defectos que estaban interrumpiendo el flujo de tubería, lo que causaba altos niveles de inventario de productos terminados debido a los largos plazos de entrega

El enfoque lean ayudó a salvar el negocio de tubos. Se realizaron mejoras dramáticas mediante la implementación de flujo, mejorando la calidad, reduciendo los plazos de entrega y reduciendo el inventario. Aplicaron herramientas lean incluyendo takt, flujo, tirón, trabajo estándar, y 5S. Como resultado, pudieron mejorar su posición de efectivo y crear contribuciones positivas. Con el tiempo, pudieron aplicar parte del capital liberado para mejorar aún más el equipo y mejorar la velocidad.

Después de tal éxito en la instalación de tubos, el equipo de gestión decidió expandir lean en toda la empresa. Posterior a esta implementación la empresa logro salir de la quiebra gracias en gran parte a la mayor rentabilidad, mayor eficiencia y otras mejoras ganadas por su transformación lean.

Con esta la recuperación del negocio con respecto al flujo de efectivo y la rentabilidad, fueron capaces de atraer a un comprador corporativo que ha alentado a la empresa a ser aún más eficiente y seguir creciendo. Atribuyen el éxito al gran compromiso y fuerza del liderazgo, y a la mejora rápida sostenible de la empresa.

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

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

in |  |  | tbmcg.mx

