

## CASE STUDY

# Líder interino salva operación de manufactura en problemas.

## Client

Un fabricante de productos consumibles y suministros médicos. La empresa fue adquirida dos años antes por una firma de capital privado de mercado medio

## Challenge

Solo el 55% de los envíos salían en tiempo con errores de envío de 2.5%. Retrasos en pedidos excedían un millón de dólares. Habían fallado en sus metas financieras durante un año y medio. Las comunicaciones eran deficientes, no tenían métricas de desempeño visibles, no tenían datos de calidad, y tenían un desempeño de seguridad pobre.

## Solution

TBM introdujo un director ejecutivo interino que trabajó directamente con los gerentes del sitio para atender inmediatamente las principales prioridades y comenzar un cambio operativo. Luego identificó un líder ejecutivo permanente y le ayudó a integrarse.

## Results

- La compañía alcanzó su presupuesto de ingresos y ganancias por primera vez en más de 18 meses.
- Los pedidos retrasados se redujeron 70% y la entrega en tiempo subió de alrededor de 50% a alrededor de 70%
- El inventario se redujo en 1 millón de dólares.
- Los costos de mano de obra por pieza se redujeron 23%
- Errores de envío se redujeron en un 90%
- El OEE (Efectividad de equipamiento total) mejoró 114%
- Los incidentes de seguridad se redujeron en un 40%

**Un director ejecutivo interino trabajó estrechamente con los gerentes del sitio de la unidad en problemas por un periodo de 10 meses para iniciar un cambio operativo y establecer las bases para un desempeño más alto. Luego le ayudó al líder permanente a integrarse.**

La operación en dificultades era la división más grande de la compañía y el mayor contribuyente a las ganancias, y por lo tanto estaba bajo mucha presión para desempeñarse. Esa presión había pasado factura, socavando el rendimiento diario y contribuyendo a una alta rotación de gerentes. El negocio estaba en tal tumulto que había perdido los objetivos de rentabilidad durante más de un año.

“Cuando las expectativas son altas, las personas pueden sentirse abrumadas”, observa el líder interino. “Eso puede llevar a una especie de parálisis y una incapacidad para ejecutar a nivel básico”.

En contraste, los propietarios del capital privado tenían expectativas modestas del líder temporal. Necesitaban a alguien que pudiera llenar el vacío del liderazgo y abordar inmediatamente las áreas problemáticas principales, luego pasar la antorcha cuando se pudiera encontrar y contratar a un líder permanente.

Este estudio de caso presenta el impacto rápido y completo que puede tener un líder interino en un negocio en dificultades mientras prepara a la organización para la contratación permanente de un ejecutivo.

## El liderazgo comienza con las personas

En un mes típico, el negocio enviaba más de 10 millones de unidades. La rotación del personal directivo y otros problemas habían contribuido al aumento del tiempo muerto, los desechos y los errores de envío. Los pedidos pendientes habían crecido a más de 1 millón de dólares. Todo esto tuvo un impacto negativo en las relaciones con los clientes, en gran parte porque la entrega a tiempo promediaba un abismal 55%, lo que estaba socavando el desempeño financiero de la compañía.

La primera directiva fue reducir los pedidos pendientes lo más rápido posible. Nuestro recurso estratégico incorporado comenzó ese esfuerzo conociendo a todos e intentando comprender sus problemas y desafíos. Construir relaciones y trabajar directamente con las personas es la forma más rápida y mejor para comprender quién estará dispuesto y capaz de ayudar a mejorar el rendimiento. Demostró su disposición a ayudar al intervenir donde fuera necesario, ya sea recogiendo basura en el piso del taller o ayudando a alguien a llegar al fondo de un problema de calidad.

“Es una calle de doble sentido”, explica el líder interino de TBM. “Es fácil para un ejecutivo senior decir que un sitio necesita liderazgo, pero la gente allí tiene que querer realmente liderazgo y querer mejorar para que algo cambie. En este caso, tuve la suerte de estar con personas que realmente se preocupaban por el negocio y se preocupaban por los demás. Proporcioné dirección, estructura y las expectativas de que necesitábamos mejorar y que todos tendrían que hacerlo”.

Junto con los altos pedidos pendientes, el sitio tenía una serie de otros problemas en seguridad, calidad, mantenimiento, herramientas, compras, ingeniería, materiales y comunicación. Con tantas oportunidades de mejora, era importante asegurarse de que todos en el equipo entendieran cómo podían contribuir.

Además de la necesidad de reforzar las responsabilidades y expectativas entre los gerentes de departamento, el negocio carecía de líderes en roles clave. Tenía una estructura de gestión de flujo de valor organizada en torno a líneas de productos, pero era débil en algunas áreas funcionales. Los materiales estaban desorganizados y el sistema ERP no se estaba utilizando sistemáticamente, y la ingeniería carecía de orientación y responsabilidad. El líder interino trabajó con RR.HH. para obtener la aprobación y luego reclutar y llenar los puestos de gerente de ingeniería y materiales con líderes experimentados.

FIGURE 1

<b>Líder interino impulsa simultáneamente el cambio en operaciones en dificultades.</b>		
<b>Reducir pedidos retrasados, mejorar entrega en tiempo y disminuir errores de envío</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocarse en las áreas problema.</li> <li>• Establecer metas.</li> <li>• Establecer rendición de cuentas diaria.</li> <li>• Eliminar turnos extra.</li> </ul>	<b>Involucrar a los gerentes a cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender los retos individuales.</li> <li>• Empoderar a la gente a tomar decisiones.</li> <li>• Capacitación y mentoría continua.</li> </ul>	<b>Reducir la mentalidad de silo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir información de cada departamento.</li> <li>• Establecer prioridades del negocio con los datos.</li> <li>• Alinear al equipo alrededor de prioridades comunes.</li> </ul>
<b>Llenar espacios en la estructura de la gerencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con RRHH para mostrar la necesidad de un gerente de materiales e ingeniería.</li> <li>• Reclutar, informar e integrar a los nuevos gerentes.</li> </ul>	<b>Revigorizar los esfuerzos de mejora de productividad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir los canales de proyecto en 1) operaciones, 2) ingeniería y 3) compras.</li> <li>• Enlazar los proyectos por mes a los pronósticos de ahorros.</li> </ul>	<b>Convertir a la seguridad en una parte central de la cultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer métricas y seguimiento de seguridad.</li> <li>• Implementar programa Cruz Verde.</li> <li>• Publicar metas de tiempo perdido.</li> <li>• Revisar el desempeño de seguridad diariamente.</li> </ul>
<b>Mejorar la gestión de desempeño individual</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender los problemas conocidos con los gerentes clave</li> <li>• Conducir una revista de desempeño anual a tiempo</li> <li>• Proveer retroalimentación sincera y sugerencias para mejora</li> </ul>	<b>Implementar Sistema de Gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un muro de métricas</li> <li>• Implementar reuniones rápidas matutinas</li> <li>•</li> </ul>	<b>Implementar programa de calidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comenzar a rastrear problemas de seguridad</li> <li>• Reunir información histórica para comparación</li> <li>• Asesorar en análisis de causa-raíz</li> </ul>



## Cumpliendo con los compromisos con los clientes.

Para cuando el líder interino entregó las riendas al líder permanente del sitio, la tasa promedio diaria de entrega a tiempo había mejorado del 55% al rango del 70%. Si bien todavía había mucho margen de mejora, fue una ganancia significativa que estaba teniendo un impacto tangible en las relaciones con los clientes.

De manera similar, en seis meses, los equipos de producción de la planta redujeron los pedidos pendientes de más de 1 millón de dólares a \$270,000, con gran parte del resto vinculado a requisitos regulatorios. Lograron esto a través de la planificación y el aumento de la responsabilidad para cumplir con los compromisos diarios de producción. Cada gerente operativo estaba facultado para abordar cualquier cuello de botella y obstáculo para alcanzar sus objetivos.

Un proceso de producción química para un cliente clave representó gran parte del retraso. En una de estas líneas, donde se había agregado un tercer turno en un momento para satisfacer la demanda del cliente, la efectividad general del equipo (OEE) estaba por debajo del 30%. A través de una mejor disciplina, la rotación de gerentes deficientes, el trabajo con un nuevo líder de producción y la colaboración con ingeniería, los tiempos de cambio se redujeron en un 50%. Al mismo tiempo, se implementaron métodos a prueba de errores para mejorar la calidad y la producción.

Con las mejoras en eficiencia y una ligera disminución en la demanda, la línea finalmente pudo cumplir con las cuotas de producción en un turno. Además de reducir los costos laborales, esta capacidad latente creó una oportunidad para que la compañía ofertara por nuevos negocios.

Dentro del primer mes de su llegada, el líder interino presentó una pared de rendimiento para informar las métricas a nivel del sitio y una reunión diaria flash para todos los gerentes de departamento. Anteriormente, se habían utilizado pocas herramientas visuales de gestión y había muy poca comunicación entre el personal sobre el rendimiento de producción o calidad. El registro diario, que dura un máximo de 20 minutos, ahora está incrustado en la cultura con expectativas claras para asistencia y apoyo, y funciona eficazmente sin liderazgo ejecutivo.

## El liderazgo es lo que el liderazgo hace.

El líder interino también ayuda a los líderes de departamento a comprender mejor el trabajo de un ejecutivo, así como sus roles y responsabilidades, sin importar quién esté sentado en el asiento del jefe. “Traté de transmitir cuáles serían las expectativas para cualquiera en este papel”, dice nuestro líder interino. “Explicaba lo que los ejecutivos miran, cómo pensamos y cómo vemos el negocio. Cuando hay un problema o una revisión financiera, traté de ayudar a las personas a comprender cuáles serían las preguntas. Y, lo que es más importante, cómo prepararse”.

Por otro lado, hizo lo que pudo para asegurarse de que el próximo líder, cuando finalmente fue contratado, comprendiera la cultura y lo que se necesitaría para avanzar, sin proyectar su agenda personal. Se sentó con el gerente de RR.HH. y el director entrante y revisó la estructura y la historia del negocio actual, explicando la cultura y detallando el papel y las responsabilidades de cada individuo.

“Debido a que varios líderes del sitio vinieron y se fueron antes que yo, mi mayor desafío fue asegurarme de que el equipo entendiera que son responsables del éxito del negocio y del éxito de los demás”, recuerda el líder interino. “No importa quién esté sentado en la silla del director, todos los miembros del equipo deben entender que están facultados para tomar decisiones y que confiamos en ellos para tomar decisiones y pedir apoyo mutuo”.

## Resultados

La compañía cumplió con su presupuesto de ingresos y ganancias por primera vez bajo la propiedad actual de capital privado.

### Dentro de los primeros seis meses, la unidad de negocios:

- Redujo los pedidos pendientes en más del 70% y redujo el inventario en 1 millón de dólares
- Mejoró la entrega a tiempo del 50% al rango del 70%
- Redujo el costo laboral directo por pieza (o “cada uno”) en un 23%
- Redujo los errores de envío en un 90%
- Mejoró la efectividad general del equipo en líneas de producción clave en un 114%
- Redujo los incidentes de seguridad en un 40%

## Excelencia en Capital Humano

Los fabricantes y distribuidores simplemente no pueden ganar sin las personas adecuadas en roles de liderazgo en operaciones y cadena de suministro. TBM Leadership Solutions te ayuda a conseguir el equipo A correcto ahora mismo, mientras fortalece la capacidad de liderazgo organizacional para un nivel avanzado de efectividad ejecutiva en el futuro. Recursos estratégicos interinos incorporados, desarrollo de liderazgo y servicios de consultoría en RR.HH.

Obtenga más información sobre la práctica de Excelencia en Capital Humano de TBM.

## 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

