

CASO DE ESTUDIO

Enfoque de TBM: Cómo rescató a una compañía farmacéutica de la ineficacia

Ciente

Fabricante de productos farmacéuticos estadounidense de gran tamaño, privado, con ingresos de \$150 millones.

Reto

El gran fabricante de productos farmacéuticos estaba enfrentando varios desafíos en su sistema de gestión existente. A pesar del importante crecimiento en los ingresos, la compañía no estaba presenciando un aumento correspondiente en las ganancias.

Solución

TBM Consulting Group estaba llevando a cabo eventos Kaizen para los laboratorios cuando descubrieron ineficiencias en el sistema de gestión existente. Los líderes farmacéuticos acordaron renovar su sistema de gestión y contrataron a TBM para comenzar la implementación inmediatamente.

Resultados

Después de seis meses de implementar el Sistema de Gestión de TBM:

- La productividad aumentó en un 17%
- El tiempo de cambio se redujo en un 60% a 75%
- La entrega a tiempo mejoró del 85% al 90%
- Reducción del retraso del 100% en 6 meses
- Reducción del inventario del 13%

Antecedentes

El gran fabricante de productos farmacéuticos estaba enfrentando varios desafíos en su sistema de gestión existente. A pesar del importante crecimiento en los ingresos, la compañía no estaba presenciando un aumento correspondiente en las ganancias. Desde una perspectiva de capital humano, los gerentes se sentían ineficaces, con problemas recurrentes que a menudo llevaban a señalar con el dedo. La falta de mejoras estratégicas y empoderamiento resultó en una toma de decisiones retrasada y obstaculizó el rendimiento y los esfuerzos de la mejora continua.

Descubriendo las brechas.

TBM Consulting Group estaba trabajando con el fabricante de productos farmacéuticos para llevar a cabo eventos Kaizen para los laboratorios cuando descubrieron ineficiencias en el sistema de gestión existente. A petición de los altos líderes de la farmacéutica, los consultores de TBM llevaron a cabo una evaluación para identificar las brechas y propusieron su enfoque del sistema de gestión para abordar estos problemas. Los líderes de la farmacéutica acordaron renovar su sistema de gestión y contrataron a TBM para comenzar la implementación inmediatamente.

Observaciones y desafíos identificados.

- Las revisiones de tablero Tier 1 (T1) y Tier 2 (T2) estaban en su lugar, pero se centraban en la finalización de la producción contra objetivos, sin tener una visión holística de las operaciones.
- Los intentos de informes Hora X Hora (Hr X Hr) fallaron debido a la falta de aceptación por parte de supervisores y líderes de línea, lo que llevó a un seguimiento ineficaz de métricas y falta de responsabilidad del liderazgo.
- La ausencia de información Hr X Hr obstaculizó la identificación de problemas y los esfuerzos formalizados para resolver problemas.

- Las reuniones frecuentes del tablero T1 (4 veces durante el turno diurno) causaron una pérdida significativa en recursos gerenciales y tiempo de supervisión en línea.
- La falta de un proceso para revisar acciones abiertas y una responsabilidad deficiente del grupo de apoyo llevó a la frustración del personal y retrasó la resolución de problemas.
- El seguimiento inadecuado de métricas clave de desempeño dificultó evaluar el impacto de las contramedidas a corto o largo plazo, lo que obstaculizó los esfuerzos para resolver problemas.
- Las reuniones del equipo directivo se basaban en PowerPoint y carecían del compromiso del personal auxiliar y el compromiso con las métricas clave seleccionadas para mejorar.
- La autoridad para tomar decisiones residía únicamente en el vicepresidente y los gerentes departamentales, lo que resultaba en acciones y contramedidas retrasadas.
- El exceso de horas extras resultó en una reducción en la eficiencia para completar tareas para grupos auxiliares.

Propuesta de plan de actividades y procesos.

Para abordar los desafíos e ineficiencias identificados, TBM desarrolló el siguiente plan de actividades y procesos. La implementación tomó tres meses y otros tres meses de capacitación por parte de TBM para sostener el proceso y la disciplina en todas sus operaciones:

- **Desarrollo y despliegue de objetivos estratégicos:** TBM reconoció la falta de un proceso definitivo de Despliegue Estratégico y trabajó con el liderazgo del sitio para crear un programa de Despliegue Estratégico. Este programa apoyó los objetivos clave del negocio e involucró la identificación de Prioridades de Mejora Anual con miembros del equipo designados para abordarlos.
- **Implementación del seguimiento Hr X Hr:** Se implementó el seguimiento Hr X Hr para medir la capacidad del sitio para cumplir con los objetivos y capturar las razones de las fallas en los objetivos. Se llevó a cabo un análisis de Pareto de los principales problemas en Seguridad, Calidad, Entrega y Costo. Esto requirió esfuerzos de coaching, mentoría y auditoría.
- **Reuniones y agendas T1, T2 y T3:** TBM desarrolló estructuras de reuniones y métricas para los niveles T1, T2 y T3. Se establecieron procesos de escalada para abordar problemas no resueltos en niveles superiores de gestión.
- **Comité Directivo:** Se formó un Comité Directivo con representantes de la alta dirección y directores para garantizar la asignación de recursos, abordar obstáculos y brindar coaching y mentoría.
- **Cambio eficiente:** Los cambios eficientes eran cruciales para las líneas de alta velocidad y multiproducto. Se establecieron trabajos estándar y parámetros críticos de configuración para minimizar el tiempo de configuración, incluido el aumento. Se desarrollaron métricas T1 para tiempos de cambio y la capacitación de todos los empleados en la línea aseguró consistencia y eficiencia.
- **Capacitación en herramientas para resolver problemas:** Se llevó a cabo capacitación y auditoría en todo el sitio, desde herramientas simples para resolver problemas como 5 Por qué's, Pareto y diagramas de Ishikawa hasta resolución de problemas A3 más compleja y gestión del Tablero de Responsabilidad Tier 3.
- **Recolección y reporte de datos:** Los datos de las reuniones T1 y T2 se recopilaron y graficaron con lápiz y papel. El soporte informático permitió un reporte eficiente, ahorrando tiempo durante las reuniones por nivel.
- **Trabajo estándar de líder:** Los líderes de equipo, supervisores y gerentes recibieron Trabajo Estándar de Líder para reducir el apagafuegos y permitir más tiempo para auditorías, capacitación, resolución de problemas y esfuerzos de mejora continua.

Resultados

Después de seis meses de implementar el Sistema de Gestión de TBM, el fabricante farmacéutico observó mejoras significativas:

1. La productividad aumentó en un 17% según lo evidenciado por una reducción en el costo laboral directo por unidad
2. El tiempo de cambio se redujo en un 60% a 75%
3. La entrega a tiempo mejoró del 85% al 90%
4. Reducción del retraso del 100% en 6 meses
5. Reducción del inventario del 13%

Estas mejoras demostraron la efectividad del sistema de gestión renovado en impulsar el rendimiento y la mejora continua en toda la organización y estarán en línea con el logro financiero que esperan.

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.

