

**CASO DE ESTUDIO****Acelerando  
los beneficios  
de la Mejora  
Continua**

Mientras la compañía de 149 años continúa su transformación de un único molino de papel a un proveedor global de materiales basados en fibras, los líderes están pugnando por mejorar continuamente aún más para impulsar las mejores prácticas por toda la creciente empresa

**Cliente**

Glatfelter, de 149 años de edad, crece 3 veces, se convierte en una estrella de una industria de la “vieja economía”, impulsa a un nivel más alto de excelencia operativa en 11 sitios.

**Reto**

Años de programas de mejora continua (CI) y adquisiciones produjeron resultados inconsistentes. Acelerar la captura de beneficios significativos de CI y garantizar un rendimiento consistente en toda la empresa.

**Solución**

Con la ayuda de TBM, se realizó un análisis de potencial completo, se creó un mapa de CI, desarrolló un sitio de modelo de CI, se implementó la capacidad de solución de problemas de gestión para la mejora diaria y se desarrolló una base de capacitación para instalar un lenguaje común de CI en toda la organización.

**Resultados**

Se sobrepasó lo planeado por 50%. Mayo desarrollo de CI, se entrenó a gerentes y operadores, se implementó la solución de problemas, utilizó CI para integrar adquisiciones. Creció el precio de las acciones un 68% en 5 años.

**Reinvención de productos y procesos, impulsa el crecimiento en Glatfelter**

Pregunte a la gente el nombre de las compañías más innovadoras del mundo y probablemente no escuchará Glatfelter, una empresa pública, fabricante de materiales de ingeniería basados en fibras, establecida en York, PA. Pero si la necesidad es la madre de la invención, entonces Glatfelter es el patriarca de la reinvención.

La compañía es una estrella que brilla en la industria de la “vieja economía” no solo por su estrategia de desarrollo de productos impulsada por la demanda, sino porque los líderes están implementando su programa de mejora continua a un nivel más alto de madurez de excelencia operativa en las 11 instalaciones de la organización. Moviéndose de la fase de herramientas a la de sistemas, Glatfelter espera que sus esfuerzos de mejora continua logren más ahorro en costos y aumento el potencial de la rentabilidad.

El crecimiento es un impulsor. Del 2005 a la fecha, Glatfelter ha crecido de \$500 millones de dólares en ingresos brutos a cerca de \$1,700 millones a través de la adquisición estratégica de expansión de productos de línea.

“Conforme fuimos adquiriendo diferentes entidades, heredamos una amplia gama de conocimientos y capacidades de mejora continua,” Dice Chris Astley, Vicepresidente de Estrategia Corporativa. “Dante Parrini, nuestro Presidente y CEO, decidió que tenía sentido aprovechar la cantidad de mejores prácticas de CI, particularmente en nuestra unidad de negocio de papeles de especialidad, y unir todo en un programa integral que pudiéramos llamar Programa de Mejora Continua de Glatfelter.”

## Crecimiento del precio de las acciones de GLT



El 18 de Marzo de 2015, Small Business Newswire (SBWire.com) nombró a Glatfelter (NYSE:GLT) como "Acciones Calientes". El precio de las acciones ha crecido cerca de 68 por ciento de \$13.89 USD en Marzo de 2008 a \$23.38 USD el 27 de Marzo de 2013, eclipsando la capitalización del mercado de \$1,000 millones de dólares por la primera vez en dos décadas. Fuente: [www.stockcharts.com](http://www.stockcharts.com)

Astley dijo que un método más estandarizado debería acelerar la captura de conocimiento y aprendizaje de manera que los esfuerzos de mejora continua impulsaran la captura de beneficios más rápidamente.

"Nuestra meta es crear un ambiente en el cual todos hablemos más o menos el mismo idioma. No queremos gente desperdiciando tiempo reinventando la rueda mientras trabajan para implementar la metodología de mejora continua en toda la empresa."

La necesidad de ser más rápido y más exitoso con la aplicación de mejora continua se está convirtiendo en una meta más común para compañías como Glatfelter que han dominado un cierto número de herramientas y prácticas de mejora continua a través de los años, pero ahora requieren resultados más grandes para permanecer competitivos.

Ken Koenemann, Vicepresidente de TBM, describe esto como "la etapa de las herramientas" de la madurez de la excelencia operativa. "En esta etapa, las mejoras de proceso son obvias si caminas por la fábrica, incluyendo reducciones dramáticas de inventario y mejoras de productividad, y limpieza si se enfatizan las 5S's," dice Koenemann. "Sin embargo estos esfuerzos pueden no tener un impacto significativo en el P&L, por lo menos no todavía."

Como muchos fabricantes en los 90's y principios de los 2000's, Glatfelter usó herramientas de mejora continua de manera selectiva, como kaizen y SMED; pero no adoptó una estrategia de mejora continua de todo el sistema. Por lo que a mediados de los 2000's, la unidad de negocios ahora llamada papeles de especialidad, comenzó un programa de mejora continua más agresiva en respuesta a la presión competitiva creciente en un mercado cambiante. Otra vez, Glatfelter siguió la práctica de muchas otras compañías en ese tiempo, en enlazar los resultados de mejora continua a las metas de ventas anuales.

"El programa estaba enfocado en lo que llamaría proyectos estratégicos," Astley explica. "En lugar de que fuera mejora continua al nivel del taller, se enfocó en proyectos que involucraban a más empleados y que permitirían a la compañía lograr las metas presupuestales que proveyeran algún colchón si ocurrieren contratiempos inesperados durante el año." Entonces, una serie de adquisiciones provocaron más variedad y complejidad a los programas de mejora continua en Glatfelter.

"Hasta hace dos o tres años, la mejora continua no estaba coordinada a nivel de la empresa," Dice Astley. "Era muy específica a cada instalación." Parrini, entonces Vicepresidente Ejecutivo y COO, comenzó el esfuerzo de coordinación contratando a Astley en 2010 y poniéndolo a cargo de facilitar el desarrollo de la estrategia corporativa global de Glatfelter, M&A global y mejora continua. Al mismo tiempo, Glatfelter invirtió en contratar un Director Global de Mejora Continua, que reportaba a Astley. Después de un periodo de evaluación, TBM fue involucrado para apoyar el desarrollo de un programa de mejora continua de todo el sistema. Los esfuerzos iniciales se enfocaron en desarrollar la herramienta de mapeo y un juego fundamental de módulos de capacitación de mejora continua, y evaluar los méritos de implementar un Programa de Gestión para Mejora Diaria, MDI.



## Enfocándose en productos de alta demanda

La estrategia continua de Glatfelter para contrarrestar la disminución del uso del papel se ha enfocado en el nicho de papeles de especialidad como aplicaciones de grado alimenticio, por ejemplo envolturas de dulces y charolas de hot dog; y aplicaciones de empaqueo de color de lujo, como en cosméticos y perfumes; materiales de ingeniería, como materiales Airlaid para productos higiénicos; y fibras compuestas como papel para cartuchos de café, bolsas de té tradicionales y base para tapices no tejidas. La compañía ha usado tanto adquisiciones como desarrollo agresivo de nuevos productos y negocios para ofrecer una variedad de productos en mercados en crecimiento.

“Cuando pensamos en Mejora Continua, pensamos en ella desde el taller hasta el corporativo,” explica Astley. “Últimamente hemos puesto énfasis en la supervisión del taller con Gestión para Mejora Diaria, MDI, lo que pretende que la gente a nivel operativo se enfoque en solución de problemas día a día.

“Más recientemente, hemos puesto más énfasis en el nivel de supervisión del taller con Gestión para Mejora Diaria, MDI, lo que se pretende para que la gente a nivel operacional se enfoque en solución de problemas día a día, hora a hora.”

— Chris Astley  
Vicepresidente de Estrategia Corporativa, Glatfelter

Antes de la MDI, no ejecutábamos capacitaciones muy grandes a nivel de piso que incluyeran todos los elementos de mejora continua.”

Un aspecto evolutivo de la transformación de Glatfelter es como se establecen las metas y se mide el desempeño. Tradicionalmente, Parrini establece una meta de mejora continua en toda la compañía como un porcentaje de las ventas netas. Pero Astley dice que hay un cambio en la manera de pensar conforme los esfuerzos de mejora continua de la compañía maduran.

“Mientras que nuestra manera de pensar está evolucionando, estamos comenzando a considerar las herramientas como el despliegue de estrategia a repercutir como cascada de las metas estratégicas de alto nivel a nivel de unidades de negocio e instalaciones.”

Como parte de ello, la compañía ha escogido una de sus instalaciones europeas para ser el sitio modelo de mejora continua, donde identificarán el potencial de mejora completo de la instalación y entonces desarrollarán un programa de mejora continua para cumplir ese potencial. Si resulta exitoso, Astley espera ser capaz de llevar el programa a otras instalaciones, creando por lo tanto la infraestructura para desplegar metas de nivel estratégico a través de mejora continua. Astley dice que si se hace bien, el despliegue de estrategia puede ser una alternativa atractiva para establecer metas de ahorros netos singulares porque es más transparente y más fácilmente traducida de la suite ejecutiva a los otros niveles de la compañía. “Tenemos mucho trabajo por hacer,” dice. Estamos apenas comenzando, pero estamos logrando un progreso significativo y consistente. Mientras que la travesía apenas comienza, creemos que hay un valor futuro significativo para ser creado para todos los componentes de Glatfelter.”

## 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](http://tbmcg.mx)

