

CASO DE ESTUDIO**Convirtiendo
la estrategia
en ejecución
diaria**

Un fabricante farmacéutico implementa el Sistema de Gestión de TBM, transforma la cultura, reduce costos y crea espacio para el crecimiento

Cliente

Fabricante farmacéutico con un rápido crecimiento, una historia de utilidades saludables y márgenes altos.

Reto

Después de comparar operaciones similares, la dirección determinó que los costos de producción estaban por encima de sus competidores. Decidieron crear una organización más disciplinada y enfocada, mejorando la eficiencia y manteniendo la nómina estable.

Solución

En un período de cuatro años TBM ayudó a la compañía farmacéutica a desarrollar un sistema de gestión integral, comenzaron con una evaluación inicial y un desarrollo de liderazgo intenso. El sistema incluía: Despliegue de estrategia, planes de 100 días, revisiones estratégicas mensuales y revisiones de desempeño diario.

Resultados

Los costos operativos, como un porcentaje de las ganancias, se redujeron un tercio y bajarán aún más con la salida de varios nuevos productos en línea. Hacer mejoras y resolver problemas forman ahora parte de la cultura de la compañía.

Hablando operativamente, el éxito en el mercado puede esconder muchos problemas. El equipo ejecutivo de un fabricante farmacéutico global con rápido crecimiento (que desea permanecer anónimo) hizo cálculos meticulosos y concluyó que sus costos de producción eran tres veces más altos que otras marcas de la industria.

Desafortunadamente, muchos de esos costos estaban enlazados a gastos de capital, y por lo tanto eran fijos. De cualquier forma, concluyeron que existían algunas oportunidades significativas para ahorros, especialmente mientras continuaban creciendo.

“Históricamente éramos muy redituables, con márgenes muy altos, y productos protegidos. Eso creó una cierta actitud y una forma de operar,” explica un ejecutivo.

Cuando TBM Consulting Group inició trabajos con el equipo de liderazgo de la compañía en 2008, se habían asentado en tres directrices principales para seguir adelante:

1. Continuar entregando medicamentos de alta calidad a sus pacientes,
2. Crecer el negocio manteniendo al personal total constante para controlar costos, y
3. Crear una cultura de mejora continua para todos mediante el diseño y despliegue de un sistema de gestión consistente.

La tercera directriz, en la que TBM trabajó con gerentes y empleados de todos los niveles empresariales para su implementación, sería clave para lograr las otras dos.

De la estrategia a la ejecución

Como muchas compañías emprendedoras, esta firma había crecido tomando ventaja de oportunidades conforme surgieron en el mercado sin tener un proceso bien definido para conectar las actividades diarias del negocio con metas estratégicas de alto nivel. Después de que el equipo de liderazgo había establecido sus tres objetivos principales, adicionalmente a volverse más eficientes, la pregunta era, “¿Cómo lo hacemos?”

El primer paso fue la creación de un marco de trabajo del despliegue de la estrategia. Para esto, el equipo de gestión utilizó la herramienta de Matriz “X” para traducir sus objetivos en metas anuales para el sitio y para cada flujo de valor. Después determinaron los proyectos “innovadores” que serían esenciales para lograr esas metas, definir los KPIs relevantes y asignar responsabilidades.

“Como muchas compañías, pasaron dificultades para hacer los proyectos innovadores una prioridad diaria y semanal,” recuerda Richard Holland, Vice Presidente y Director de

Gestión de TBM Europa. “Así que les ayudamos a traducir los logros en ‘planes de 100 días’, que el equipo de liderazgo ahora revisa semanal y mensualmente para ver si el progreso es suficiente. El método establece una clara rendición de cuentas para lograr las metas de largo plazo.”

Una vez establecidas las bases conceptuales de trabajo para el nuevo Sistema de Gestión, TBM capacitó a los ejecutivos y gerentes de la compañía en los conceptos básicos lean y las herramientas de solución de problemas más relevantes. En seguida, los equipos comenzaron a implementar herramientas de gestión visual, incluyendo tableros SQDC (seguridad, calidad, entrega y costo) y métricas de productividad diarias y por hora para cada área. Los tableros sirven ahora como puntos focales para revisiones de desempeño diarias.

“Tenemos una serie de tableros desde el nivel de taller con tableros de área o funciones hasta tableros de flujo de valor, culminando con el tablero del equipo de liderazgo del sitio,” explica un gerente. “Dentro del sistema, se llevan a cabo reuniones de estatus diarias de manera que para las 10:00 a.m. el equipo de liderazgo del sitio tenga una visión general completa del desempeño en las últimas 24 horas, y qué se está haciendo para resolver cualquier problema y que se necesita hacer hoy para asegurar que sea un éxito.”

Combinando el desempeño diario con actividad estratégica, los tableros también reportan el progreso de los planes de 100 días y los objetivos por logros. Dichas prácticas han contribuido a construir una cultura de comunicación abierta en todos los niveles.

Figura 1

¿Cómo un Sistema de Gestión efectivo impulsa la mejora del negocio?

Los sistemas tradicionales de gestión de comando y control frecuentemente no logran sostener las iniciativas de mejora, como se evidencia con la frecuencia de los cambios, sin importar qué tan brillantes, en la mayoría de las organizaciones, caen al estado anterior. En contraste, un sistema de gestión basado en transparencia, comunicación, revisiones de gestión frecuentes y contramedidas sensibles, sostienen cambios y ganancias de desempeño que pueden llevar al negocio al siguiente nivel.

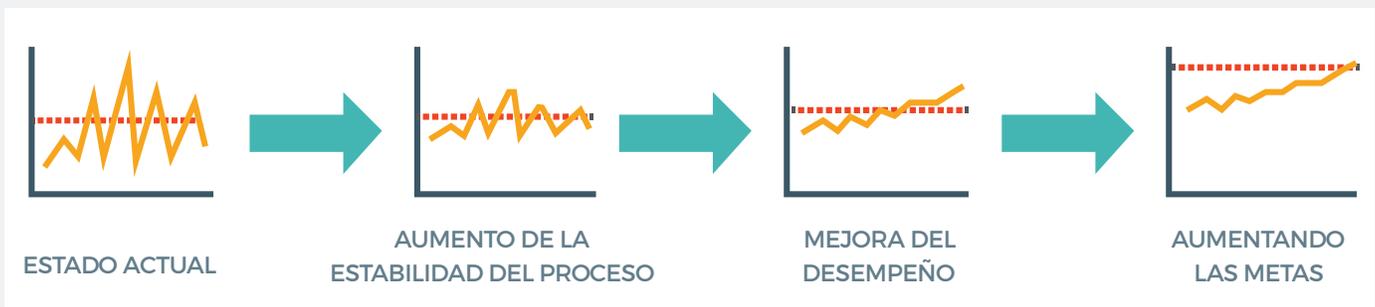


Figura 2



Dentro del Sistema de Gestión de TBM, el rol de los directivos se transforma de ser la persona encargada de ser una persona de apoyo y asesoría.

Cambio de cultura

Hoy, la cultura de la compañía está caracterizada por la confianza y la solución de problemas. La confianza es resultado de la comunicación del equipo de liderazgo sobre a dónde se dirige la organización. Cuando se trata de hacer los cambios operativos buscados y las mejoras, la comunicación siempre enfatiza la necesidad de construir un negocio sustentable, no solo reducir costos.

“Es una reversión de roles fundamental,” explica Holland. “Transforma el trabajo del gerente de ser la persona a cargo que le dice a todos qué hacer, a ser la persona que apoya y asesora. De ser alguien que habla a alguien que escucha. En lugar de tomar todas las decisiones, hacen preguntas y enseñan al personal a seguir un sólido proceso de pensamiento que lleva a buenas decisiones.” (Ver Figura 2.)

“Necesita salir de la su caja. Necesita pensar las cosas de manera diferente,” aconseja un líder senior del negocio. “Pero es disfrutable

porque va a obtener resultados. Si desea seguir haciendo las cosas como siempre la ha hecho, nunca va a conseguir resultados diferentes.

“El hecho de que todo el negocio sea gestionado de esta manera, no solo en las áreas de producción, refuerza el sistema de gestión y la cultura. El método de gestión es seguido actualmente en las áreas de finanzas, sistemas, logística, procuración y recursos humanos. RH, por ejemplo, presenta un reporte diario de problemas y soluciones tales como el número de personas necesarias presentes para cada turno, asuntos de seguridad y cualquier acción disciplinaria.”

Hoy, reflejando los resultados acumulados de muchas mejoras de productividad, hay un ligero aumento de empleos totales en el sitio, pero la producción ha aumentado un 50% en los últimos cuatro años. En el área de control de calidad, conforme el negocio ha crecido, la plantilla ha disminuido un 25%. Esas personas se han movido a otras áreas del negocio, y tomaron responsabilidades de otras actividades de prueba.

Las mejoras de proceso en algunas áreas administrativas han liberado 60 personas, más del siete por ciento de la fuerza de trabajo quienes trabajarán en varios nuevos productos mayores, que son preparados para producción en las instalaciones. Esa producción adicional mejorará los costos del sitio aún más, lo que continuará el círculo virtuoso de mejora e impulsará el futuro crecimiento del negocio.

Los objetivos de gestión de central apoyado por el Sistema de Gestión TBM

Roles de gestión y objetivos	Técnicas y herramientas relevantes
Alineación de trabajo diario y actividad de gestión con la realización de metas de negocio estratégicas	Despliegue de estrategias, gestión para mejora diaria (revisión mensual, semanal, diaria, por hora), e identificación visual
Identificación de oportunidades para mejora que deberán a) Tener mayor impacto en el negocio y b) Contribuir a lograr objetivos estratégicos	Evaluación inicial y diagnósticos continuos, priorización de oportunidades
Rastrear y comunicar el progreso respecto a los objetivos	Algunos KPIs críticos (indicadores principales que permiten tiempo para corrección de curso)
Resolver asuntos y problemas de forma permanente	Herramientas de Solución de Problemas Lean y Six Sigma, Gestión para la Mejora Diaria (MDI por sus siglas en inglés)
Sostener progreso y niveles de desempeño una vez alcanzados	Revisiones de gestión diarias, revisiones de logros mensuales, planes de 100 días

En última instancia, la aplicación de dichas herramientas y cambios en prácticas de gestión construyen una cultura orientada a resultados que sostienen otro objetivo de negocios clave: atraer los mayores talentos.

Conozca más del Sistema de Gestión de TBM en
www.tbmcg.mx/sistemagestiontbn

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.



 | tbmcg.mx



Tel. Gratuito 01800.843.9999
Tel. CDMX +52.55.1105.0514
Tel. Monterrey +52.81.5000.9136