



CASO DE ESTUDIO
**Impulsando
la mejora
continua para
lograr ventaja
competitiva**

El impulso de las iniciativas de mejora continua permiten a Kaiser Aluminum convertirse en el proveedor predilecto de sus clientes con productos de calidad, bajos tiempos de producción y entregas a tiempo

Cliente

Kaiser Aluminum es líder manufacturero de productos de aluminio para las industrias aeroespacial de alta resistencia, ingeniería general, automotriz y aplicaciones especializadas.

Reto

Convertirse en el proveedor predilecto excediendo las expectativas de sus clientes al ofrecer productos de calidad, con tiempos cortos de fabricación y entregas a tiempo.

Solución

Se implementó el sistema de jalón y herramientas lean como gestión visual, Kanban y 5S's para poder reducir el tiempo de producción, reducir inventarios y mejorar los tiempos de entrega.

Resultados

En tan solo un año se logró una mejora en productividad del 21 por ciento y se redujo el desperdicio un 42 por ciento. Se reafirmó la confianza de los clientes con productos de calidad y entregas a tiempo.

Con sede en Foothill Ranch, California, Kaiser Aluminum cuenta con 11 plantas de fabricación en Norteamérica con más de 2,000 empleados. Envían más de 650 millones de dólares de producto anualmente y reportan más de \$1.5 billones de dólares en ingresos.

Hoy en día, como en la mayoría de los mercados, los clientes son más exigentes por lo que Kaiser quería cambiar su enfoque de pronósticos, su inventario y tener una toma de decisiones impulsada de manera interna para programar la producción basándose únicamente en sus clientes. Estaban seguros que la mejor forma de ganarse a los clientes era lograr un tiempo de producción lo más cercano a cero posible.

Comenzando la transformación

Su iniciativa de lean manufacturing no había tenido buenos resultados, principalmente porque el enfoque operativo no estaba alineado con sus objetivos, específicamente aquellos que ayudarían a Kaiser a lograr y exceder las expectativas de sus clientes.

Antes de comenzar a trabajar con TBM, los sistemas de gestión ineficientes de materiales funcionaban de la siguiente manera:

1. Las órdenes de compra llegaban diariamente basadas en el pronóstico de clientes y eran cargadas en un programa maestro a 3 años
2. En las reuniones mensuales los gerentes determinaban las necesidades de los clientes a corto plazo y posteriormente operaciones creaba un calendario para todo el mes
3. El inventario adicional proporcionaba un amortiguador para circunstancias imprevistas

“Lean es un diferenciador competitivo que les permite ofrecer un servicio sobresaliente por medio de la entrega consistente y a tiempo de productos de alta calidad con cortos tiempos de producción”

Se estableció un objetivo para eliminar el exceso de inventario y aumentar los retornos de inventario y al mismo tiempo construir la confianza de sus clientes. La meta era incentivar a los clientes a pedir únicamente lo que requerían para el reabastecimiento de lo necesario inmediato en lugar de apilar el material y crear “colchones” en su inventario.

El éxito se mediría con la adquisición, satisfacción y retención de clientes y confirmada con resultados tangibles en la reducción de desperdicio, reducción de partes internas por millón, incidentes de seguridad, mejora de entregas de orden y productividad.

TBM comenzó a trabajar intensamente en las instalaciones de Kaizer Greenwood, Carolina del Norte, en la producción de aluminio forjado de poco peso, gran resistencia y a precio competitivo. La estrategia era posicionar la división Greenwood como el proveedor de aluminio forjado predilecto capaz de exceder constantemente las expectativas de calidad y entrega de sus clientes.

Trabajamos con Kaiser para desarrollar un mapa del estado futuro de la cadena de valor que le ayudaría a convertirse en el proveedor predilecto al ligar su proceso clave y el establecimiento de “supermercados” de productos terminados para cada cliente. Con Kanban y herramientas de gestión visual se ligaría cada pieza de la cadena de valor con una producción señalizada a la fabricación de productos de reabastecimiento cuando los productos fueran tomados del inventario.

Comenzaron a trabajar en las anomalías en los lugares de trabajo permitiendo a los equipos enfocarse en el movimiento del material, 5S's, reducción de desperdicio e innovaciones en las células de trabajo. El equipo de gestión visual estaba logrando resultados con los tableros hora por hora monitoreados por los supervisores, técnicos, calidad, herramientas y mantenimiento.



Logrando la ventaja competitiva

TBM trabajó con Kaiser para crear un sistema de jalón que eliminaría el exceso de inventario y aumentaría los retornos de inventario.

Después de trabajar con TBM por un periodo de tres años, Kaiser logró crear una ventaja competitiva sostenible al convertirse en el proveedor con mejor capacidad de respuesta. Su programa de mejora continua sería la base de donde parte su visión y valores, y enfocados en la eliminación de desperdicio y variación.

Resultados a 1 año	
 Productividad	↑ 21%
 Desperdicio	↓ 42%
 Partes externas por millón	↑ 63%
 Entregas a tiempo	↑ 6%
 Incidentes de seguridad	↓ 73%

Para el segundo año, el equipo se enfocó en la reducción del tiempo de configuración, aumento de capacidad y reducción de tiempo extra. Por medio de la evaluación de la cadena de valor, el equipo encontró oportunidades en el cambio de dispositivos, trabajo estándar, movimiento excesivo de materiales y tiempo perdido en el tiempo de producción para quitar y configurar los dispositivos.

Resultados a 2 años	
 Cambio de dispositivo por minuto	↑ 54%
 Tiempo promedio por día de ajuste de variación	↓ 67%

Adicionalmente se creó un sistema de jalón donde las personas de planeación trabajaban directamente con los clientes reemplazando las “tiendas” de los clientes ayudando a la eliminación del exceso de inventario y el aumento del retorno de inventario.

Se logró una reducción del 60 % en costos de envío por medio de la implementación de envíos por cliente utilizando transportistas comunes en rutas a través de todos los flujos de valor.

Estas mejoras ayudaron a Kaiser a ofrecer productos a precios competitivos, lanzar nuevos programas a tiempo y sin errores, y realizar el envío de partes sin defectos al mejor precio. Kaiser presenta el Sistema de Producción Kaiser como único, aplicación integrado de las herramientas Lean, Six Sigma y TPM (Mantenimiento Preventivo Total) que apoya sus esfuerzos de mejora continua de lograr ser el mejor de su clase en satisfacción al cliente.

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](#) [t](#) [v](#) | tbmcg.mx

