

OLIVER WIGHT



“Es un gran esfuerzo, como subir las escaleras del estadio por décima vez. Cuando finalmente llegas allí te sientes bien y no quieres volver a bajar. Sabemos lo difícil que fue subir esas escaleras y no queremos volver a bajar para hacerlo de nuevo”.

Randy Isacson, Plant Manager
Trus Joist Evergreen, Alabama Plant

TRUS JOIST LOGRA LA CLASE A EN UNA NUEVA PLANTA

Aspectos destacados

- El fabricante implementa sistemas Clase A en una nueva planta.
- Oliver Wight ayudó a los gerentes a visualizar su misión de clase mundial.
- La educación y establecimiento de procesos formales hacen que el personal comience con el “pie adecuado”.
- La Programación Maestra y la integridad de los datos: las claves del éxito.
- El Servicio al Cliente y las entregas a tiempo: al 99%.
- El desempeño del Plan de Producción está dentro de 2/3 del 1%.
- La planta logra la Clase A veinte meses después de su apertura.

Pocas empresas tienen la oportunidad de iniciar desde cero y construir una operación de Clase A desde el principio. La nueva operación de Trus Joist en Evergreen, Alabama, tuvo esa oportunidad y la aprovechó para alcanzar el estatus de Clase A en solo 20 meses.

El gerente de planta, Randy Isacson: “La ventaja que teníamos era que nunca tuvimos que introducir o romper con ningún mal hábito. Comenzamos con la vara elevada al nivel de Clase A y así es como comenzamos a operar desde el día 1. Se convirtió en un proceso en el que aprendimos cómo afinar la planta y luego trabajamos con nuestros asociados hasta un punto en el que pudimos lograr la Clase A.”

Trus Joist es un fabricante y comercializadora de productos de madera de ingeniería, \$ 800 millones. La instalación de 300,000 pies cuadrados en Evergreen, Alabama produce principalmente productos que la compañía llama vigas TJI® y Microllam® LVL, utilizados en la construcción residencial y otras áreas.

Isacson se unió a un equipo de construcción muy competente de Trus Joist cuando la planta literalmente estaba surgiendo del suelo.

Además, cuatro asociados experimentados de Trus Joist se trasladaron a Evergreen y ayudaron a reunir rápidamente al resto del staff. Este equipo combinado de Construcción y Operaciones puso el equipo en funcionamiento y comenzó a producir un producto muy sólido en un período de tiempo muy corto. Dado que la planta era nueva, el personal no tenía muchos de los que Isacson llama “malos hábitos”. “Yo tenía muchos malos hábitos”, continuó diciendo, “pero elegí no transmitirlos”. El consultor de Oliver Wight, John Proud, le da mucho crédito a Isacson. “Él y su staff tenían una visión y realmente asumieron los esfuerzos de la empresa al decidir operar su planta de esta manera. Desde el principio querían trabajar en un entorno de Clase A”.

La Visión fue la Clave

El impulso real de los cambios en la planta de Evergreen, provino del nivel corporativo de Trus Joist en Idaho. La empresa tuvo que dar un paso atrás en una instalación inicialmente problemática de SAP y se dio cuenta de que necesitaba no solo volver a implementar el software de SAP, sino también hacer que todos estuvieran conceptualmente en la misma página. Fue entonces cuando el equipo de Oliver Wight entró en escena.

Isacson considera que el énfasis de Oliver Wight en una declaración de visión es un punto de partida fundamental para cualquier organización. Él y su equipo trabajaron juntos para, “establecer la vara”. El objetivo inicial del grupo era alcanzar la Clase A en 12 meses, pero resultó ser poco realista.

“Tuimos nuestra primera auditoría en febrero y eso nos ayudó a ver lo que teníamos que hacer y adónde teníamos que ir para conseguirlo en agosto”, dijo Isacson. “Es un gran esfuerzo, como subir las escaleras del estadio por décima vez.”

Cuando finalmente llegas allí te sientes bien y no quieres volver a bajar. Sabemos lo difícil que fue subir esas escaleras y no queremos volver a bajar para hacerlo de nuevo".

Otro desafío importante para Evergreen fue el trabajar con sistemas computarizados y mantener la precisión necesaria para ser Clase A. Nuevamente, la planta tenía la ventaja de comenzar desde cero, pero la educación de Oliver Wight hizo que todo el staff se diera cuenta de la importancia de la planificación y la eficiencia. Isacson dijo: "No veo cómo alguien podría operar sin un sistema ERP. Quiero decir, veo cómo funcionan sin él, pero también veo el costo de operar sin él". La planta de Trus Joist en Evergreen, Alabama implementó algunas políticas y procedimientos clave para lograr resultados de Clase A, tan solo 20 meses después de la apertura de la planta.

- La empresa se centró en los procesos de planificación y eficiencia: capítulo cinco del ABCD Checklist de Oliver Wight.
- Ganar el compromiso tanto de los gerentes como de los asociados de la planta fue clave para el éxito de la empresa.
- La empresa ahora gestiona su inventario utilizando información compartida.
- Todos los niveles de la empresa contribuyeron al proceso de planificación, estableciendo un mayor sentido de trabajo en equipo.
- Los consultores de Oliver Wight ayudaron al personal de Trus Joist a darse cuenta de la importancia de las personas y de sus comportamientos.

El ABCD Checklist de Excelencia Operacional Mantiene el Enfoque

La gerencia de Trus Joist creó un plan de mejora para toda la empresa al que llamaron Blueprint. Aunque el plan tiene muchos elementos, uno de sus fundamentos es el ABCD Checklist de Oliver Wight para la Excelencia Operacional. Como dice el consultor de Oliver Wight, John Proud, "Usaron la lista de verificación religiosamente para mantenerse enfocados".

¿Los resultados? La empresa obtuvo altos resultados en casi todas las categorías que implican planificación y eficiencia. La planta de Evergreen redujo sus plazos de entrega en un 50% y logró un porcentaje de entrega a tiempo del 99%.

Isacson también acredita la participación de todos sus gerentes y personal en el logro de estos resultados. "Si tiene usted una cultura o atmósfera en la que 'estamos todos juntos', ya sea en seguridad, calidad o Clase A, entonces sí puede funcionar. Es posible que tengamos diferentes trabajos y diferentes responsabilidades, pero nos requiere a todos. Si comienza con eso, creo que le da confianza a la gente de la planta de que estos programas no son simplemente otro programa enlatado que alguien en la torre de marfil quiere hacer".

Traducido por Alberto Fonseca, Oliver Wight Principal
alberto.fonseca@oliverwight.com - 311 231 4226 Colombia
<https://www.oliverwight-americas.com/team/alberto-fonseca-diaz/>

Trabajando con Oliver Wight, Trus Joist logró excelencia operativa de clase A en planificación y control. Los resultados han sido impresionantes.

- La planta ha estado dentro de dos tercios de un punto porcentual en su desempeño con respecto al plan de producción.
- Los números de servicio al cliente son ahora igualmente altos con resultados al 99%.
- Las Listas de Materiales y la precisión de las Rutas son del 100%
- La precisión de los registros de inventario es del 99%.
- El trabajo atrasado es prácticamente inexistente.
- Todos los asociados han adoptado el sistema ERP, lo han utilizado y quieren ser precisos con él.

Como dice Randy Isacson, "Una parte crítica de todo este proceso fue que logramos tener la convicción de todos los asociados. Si obtiene ese compromiso y los gerentes están presentes en las reuniones de capacitación y muestran sus inquietudes y presentan los beneficios, entonces todos lo aceptarán". La planta de Trus Joist en Evergreen, Alabama, ciertamente ilustra ese compromiso.

¿Qué es la clase A?

Durante 30 años, Oliver Wight ha estado guiando a las empresas a lo largo de The Proven Path para lograr la excelencia empresarial. La certificación de Clase A significa que las operaciones y los procesos de gestión de una empresa están estructurados e implementados de manera efectiva, como se describe en el ABCD Checklist de Oliver Wight, el estándar de la industria manufacturera para medir el desempeño. Cientos de empresas han obtenido un rendimiento espectacular de su inversión en la certificación de Clase A.

¿Qué es el ABCD Checklist de Oliver Wight?

Oliver Wight introdujo el ABCD Checklist en 1977 y lo actualiza periódicamente para reflejar los nuevos estándares de competitividad. La quinta edición acaba de salir. La lista de verificación tiene 480 preguntas organizadas en cinco capítulos: planificación estratégica, personas / equipos, calidad total / mejora continua, desarrollo de nuevos productos y planificación y control. Al desglosar sus actividades, función por función, y luego asegurarse de que cada función se realice con altos estándares, una empresa puede asegurarse de que sus operaciones sean eficientes y efectivas.

Para obtener más información sobre los servicios educativos y de consultoría de Oliver Wight, visite www.oliverwight-americas.com



Oliver Wight · 12 Newport Road · New London, NH 03257
+(800) 258-3862