

Un Fabricante de Empaques Actualiza su Cadena de Valor | Caso de Estudio

Ciente

Multimillonario fabricante y distribuidor de empaquetados

Desafío

Ser un recurso “centralizado” para los productos de empaquetado en un mercado altamente competitivo y de suma importancia en costos exige la alineación de 39 instalaciones de manufactura y 8 de distribución en los Estados Unidos, México y Canadá. El desafío inmediato en un segmento del negocio: reducir los niveles de inventario y mejorar la precisión en los pronósticos.

Solución

Iniciar una jornada dirigida a una cadena de valor esbelta; el análisis exhaustivo de los patrones de demanda acelera la adopción de un sistema de reabastecimiento en base a la demanda. Las previsiones estadísticas incorporan datos de promoción y de punto de venta. La racionalización del SKU elimina algunos productos de lento movimiento y altamente volátiles.

Resultados

El sistema de jalón reduce los niveles de inventario en \$1 millón para una sola línea de producto mientras simultáneamente mejora las tasas de entregas completas de un 97.7% a un 98.5%. Las órdenes de embarque directas de fábrica reducen aún más el inventario, los costos relativos a la carga y costos de transporte. El proceso estandarizado mejora la precisión de los pronósticos del 55% hasta más del 75%.

La creación de una cadena de valor Lean recorta \$1 millón en costos de inventario, incrementa las tasas de entrega y afina los pronósticos.

Aspira a lograr un alto impacto y una dificultad mínima.

Para cumplir con las metas en ventas, las promociones impulsadas por la mercadotecnia de fin de trimestre habían entrenado a los clientes a esperar a los descuentos y reservas de productos. Las promociones estimulaban los pedidos generando los picos y valles típicos en volumen, pero era imposible determinar si estos esfuerzos impulsaban las ventas generales. Los pequeños clientes se vieron forzados a adquirir en cantidades por lote completo que les llevaba años vender. Siempre la manufactura trataba de alcanzar a los demás porque su programa de producción se basaba en la previsión de ventas, lo cual es una meta subjetiva y propensa a errores en cualquier negocio. En algunos casos, la empresa recibía información valiosa del punto de venta de los clientes pero nadie la veía siquiera.

Para superar dichos obstáculos y hacer que las cosas marcharan en la dirección correcta, la empresa contrató a TBM Consulting Group, quien conformó un equipo inter-departamental que representaba a la corriente de valor (el flujo tanto de materiales como de información) para una sola familia de productos que abarcaba diversas instalaciones.

Reuniendo el todo.

El entender la demanda real es el punto clave de inicio para crear una cadena de valor Lean. La volatilidad de la demanda influenciará las decisiones a nivel de servicio y determinará, por ejemplo, si un producto puede producirse utilizando un sistema de jalón. Tal sistema se basa en los pedidos de los clientes para arrancar con la producción y el reabastecimiento de materiales. El equipo desarrolló una solución en tres pasos medulares:

Análisis de Demanda en base al Sistema Jalar

Realización de análisis de demanda en base al sistema jalar

Se encuentra que casi el 75% de los productos son buenos candidatos para el sistema de producción por jalar.

Incremento en las tasas de entrega, de un 97.7% a un 98.5%

Pronóstico mejorado y estandarizando

Implementación de metodología de

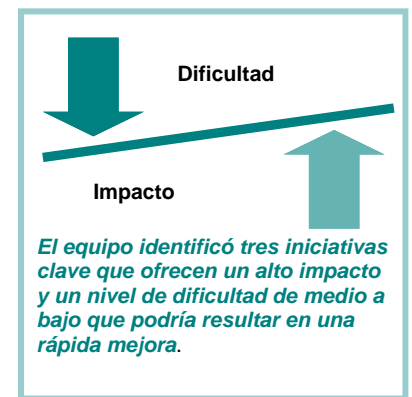
Factor en información POS regional y planes de promoción que se despliegan a nivel nacional.

Incrementa la precisión de los pronósticos de un 55% a un 75% y ahorros en costos de transporte de inventario de \$500,000

Reducción de producción de SKU's altamente volátiles

45 de 225 productos de bajo volumen y altamente variables pudieron eliminarse o sustituirse con SKU's de alto volumen.

Mejora en el flujo de material y homogeneización de la producción



Un Fabricante de Empaques Actualiza su Cadena de Valor | Caso de Estudio

Después de realizar un minucioso análisis de la demanda, el equipo determinó que un más alto porcentaje de productos de lo que se tenía pensado podría ser eficientemente administrado mediante un sistema de jalón. Casi el 75% de los productos fueron buenos candidatos para el sistema de jalón. Al final, aún cuando hubo menos inventario en la cadena de suministro, las tasas de entrega mejoraron de un 97.7% a más del 98.5%.

Pronósticos mejorados y estandarizados

La segunda iniciativa clave recomendada por el equipo fue establecer un proceso estándar de pronósticos. Además de implementar un método de previsión en base a las estadísticas, comenzaron a tomar en cuenta los datos del punto de venta y las próximas promociones comerciales en sus cálculos. El equipo desarrolló un pronóstico continuo a 18 meses con proyecciones semanales para los siguientes tres meses y expectativas mensuales posteriores a ello. Mejoró la precisión de los pronósticos de estar en un 55% para superar el 75%. Por el lado de la distribución, la organización siempre tuvo que esforzarse por colocar inventario entre cinco regiones a lo largo de los Estados Unidos. Como parte de la modernización del sistema de pronósticos, iniciaron a nivel regional, tomando en cuenta la información del punto de venta para cada producto así como las promociones anticipadas y lo expandieron a nivel nacional. Esto produjo una previsión de la demanda mucho más exacta por región que ahorrará los \$500,000 proyectados en costos anuales de transporte entre las instalaciones.

Reducción de la producción de SKU's altamente volátiles

La tercera recomendación del equipo de evaluación se centró en 225 SKU's altamente volátiles (de un total de 570). Establecido para lotes de grandes dimensiones, no tenía sentido producir y almacenar tanto inventario de dichos productos, los cuales se quedaban en el almacén durante 75 días en promedio. El equipo determinó que 45 de esos productos de bajo volumen y altamente variables podrían eliminarse o sustituirse con SKU's de volumen más alto. Al producir el resto de acuerdo con los pedidos se logró mejorar aún más el flujo de material y homogeneizar la producción.

Este proveedor de empaques para alimentos ha empezado a liberarse de su tradicional estructura de cadena de suministro. La demanda del cliente dirige al reabastecimiento, jalando los productos de los centros de distribución y fábricas. La manufactura ya no elabora productos altamente volátiles por grandes lotes. Las previsiones ya no se fundamentan exclusivamente en información histórica y en corazonadas del personal de ventas. Los inventarios declinan, se agotan menos artículos y existen menos productos obsoletos esperando en los centros de distribución.

Este caso de estudio se basa en mejoras reales en el desempeño de la cadena de valor. Se han omitido tanto el nombre del cliente y otros detalles para proteger su privacidad.

Con la producción dirigida por señales directas del cliente, los gerentes de manufactura tuvieron qué aprender a pensar distinto sobre el pronóstico de las ventas. Al avanzar, se utilizaría para planear la capacidad y los recursos, pero no para la programación real.

“El entender la demanda real es el punto clave de inicio para crear una cadena de valor Lean”.

La Cadena de Valor Lean de TBM en la práctica

TBM trabaja con los clientes para identificar y priorizar las debilidades en los eslabones de sus cadenas de valor. Realizamos un mapa de la corriente de valor para ilustrar el flujo de materiales y de información. Observamos cómo funciona el proceso existente para identificar oportunidades potenciales y para realizar un análisis costo / beneficio para cada uno. Colaboramos con nuestros clientes para identificar las metas, objetivos y planes que generarán mejoras importantes en las áreas meta.

Conozca más sobre cómo transformar su forma de pensar sobre la cadena de suministro hacia una cadena de valor Lean. Llámenos o visite el sitio web de TBM para solicitar una copia de “Think Sync: La ventaja competitiva de la cadena de valor Lean”.



TBM Consulting Group , Inc.
Calzada San Pedro #250
Col Miravalle
Monterrey, N.L. 64660
01800 843 9999
www.tbmcg.mx