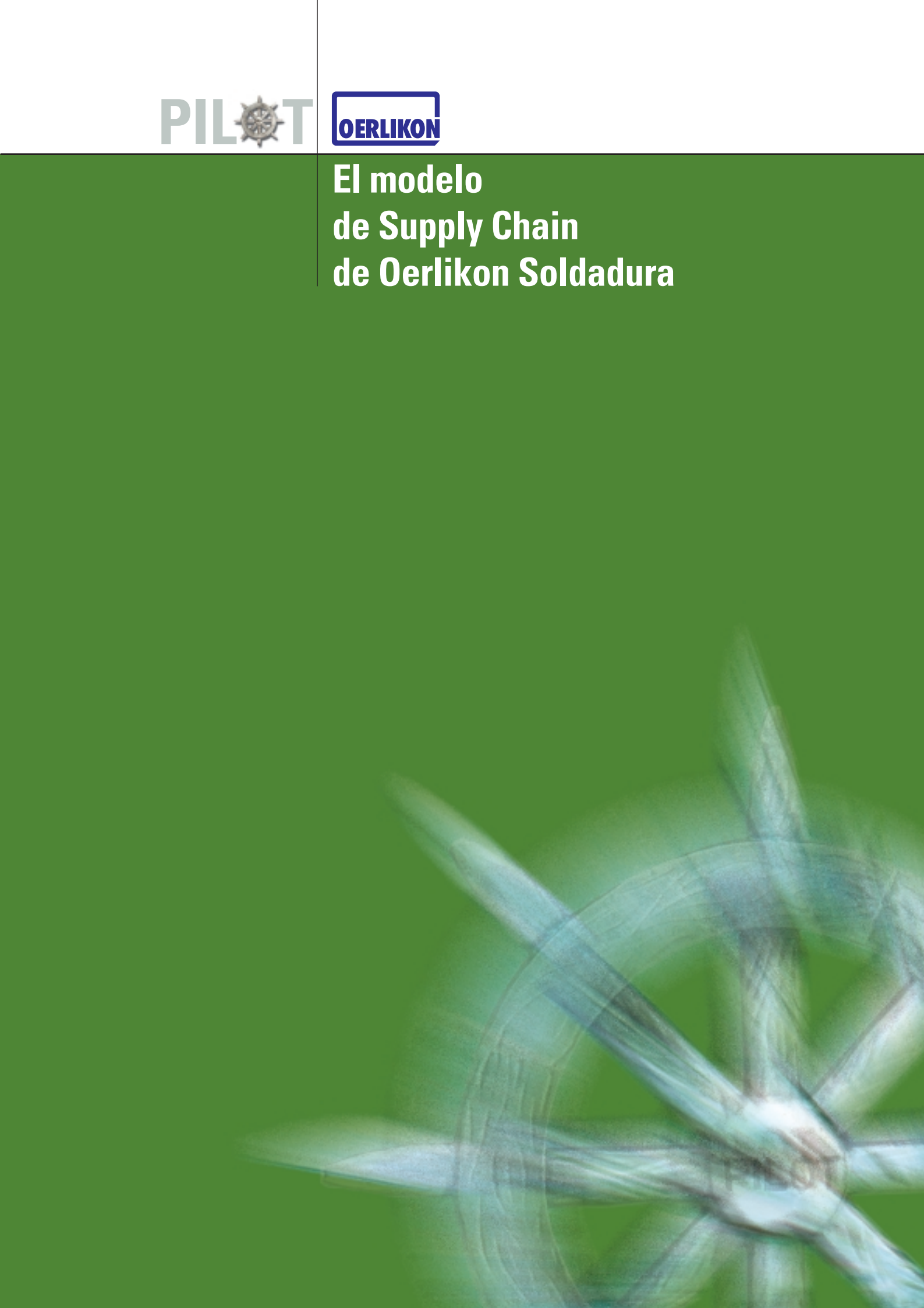
PILOT

OERLIKON

El modelo de Supply Chain de Oerlikon Soldadura



Índice

1. ESTRATEGIA 273

2. AGILIDAD 275

3. INTEGRACIÓN 277

4. MEDICIÓN 278

5. EXCELENCIA LOGÍSTICA 280

PILOT

El modelo de Supply Chain de Oerlikon Soldadura

Oerlikon Soldadura se dedica a la fabricación de electrodos por extrusión en prensa e hilo tubular y a la comercialización de todo tipo de productos para la soldadura fabricados en las diferentes empresas del grupo francés AIR LIQUIDE WELDING.

En Oerlikon Soldadura se entiende la Supply Chain como la total integración y sincronización de todos los departamentos involucrados en las diferentes etapas por las que atraviesa un producto: compras, producción, almacenaje y distribución; considerando, entre otras, las áreas de oportunidad descritas en el cuadro adjunto en la página siguiente.

El modelo de Supply Chain de Oerlikon Soldadura se fundamenta en cuatro factores claves: estrategia, agilidad, integración y medición.

1. ESTRATEGIA

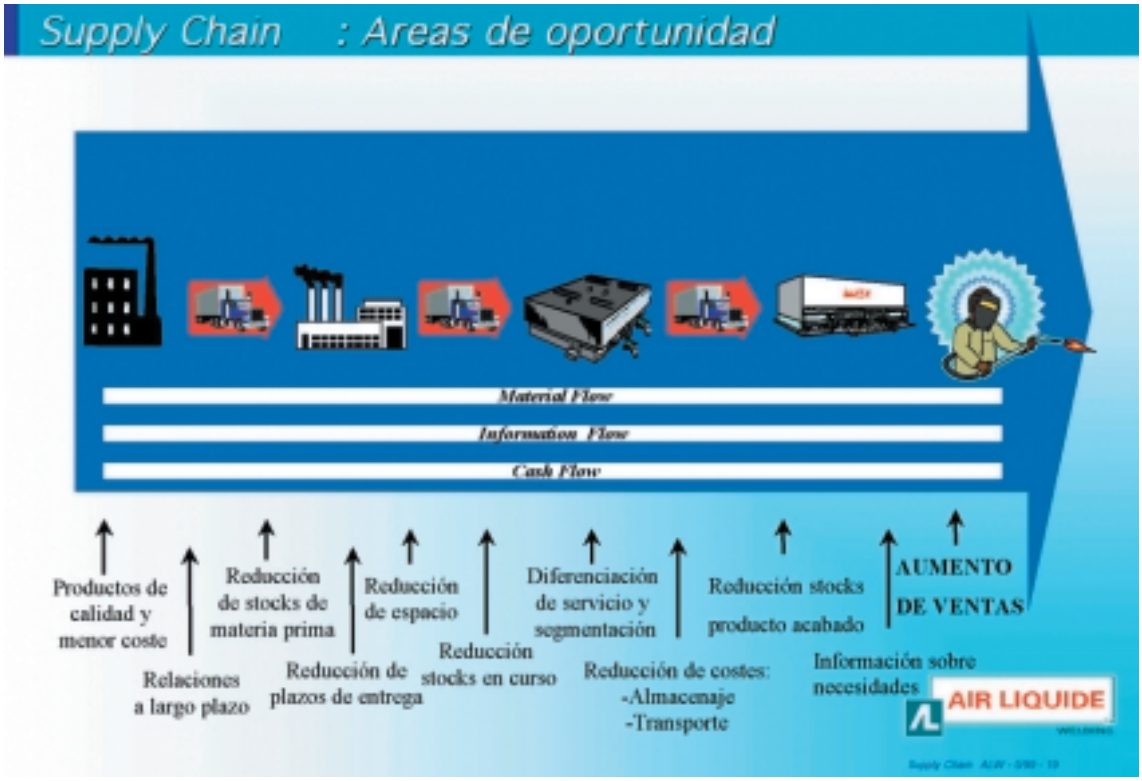
La gestión de la cadena de suministro está liderada por el Supply Chain Manager y respaldada por la Dirección General. El apoyo y dedicación de la Dirección General, otorgando a la cadena de suministro un papel relevante y diferenciador dentro de la empresa, se considera parte muy importante del éxito.

Los responsables de cada departamento involucrado en la GCS son los responsables de definir las estrategias y procesos dentro de la misma. Para generar y revisar todas las estrategias se realizan reuniones bimensuales de los responsables de la GCS, donde se analizan diversos puntos: evolución de las medidas adoptadas y ventajas competitivas generadas, evolución de los ratios mensuales (relación causa-efecto), previsiones a corto y medio plazo, gestión personal, benchmarking, etc.

Los temas y decisiones adoptadas en estas reuniones son transmitidos por los líderes de la GCS a los miembros de su departamento, para que los empleados conozcan, a todos los niveles, la misión de la empresa y sus objetivos y planes de futuro. Para ello ha sido necesario establecer unos mecanismos de comunicación muy efectivos, apoyados en una fuerte motivación y reconocimiento del personal dentro de Oerlikon.

La planificación estratégica viene definida con periodicidad anual y horizonte a tres años a nivel multinacional, con revisión continua de la misma a nivel interno de cada país. Esta planificación es

El modelo de Supply Chain de Oerlikon Soldadura



transformada con posterioridad en indicadores valorados económicamente a través de un planning de acción muy detallado.

Por último, es necesario una buena gestión de personal, que en Oerlikon está formalizada y documentada sobre dos pilares: la gestión por competencias y la entrevista personal. La gestión por competencias es una herramienta al servicio de la evolución profesional para responder a las necesidades de la empresa y a las expectativas de los empleados, entendiendo por competencia el conjunto de conocimientos y de experiencia puestos en práctica en el puesto ocupado. La entrevista personal consiste en una reunión formal de cada responsable jerárquico con cada uno de los colaboradores que dependen directamente de él.

Una metodología de valoración bien definida, un constante incremento de los gastos en formación, basado en un incremento de horas de formación, y una precisa definición de los empleos-tipo por puesto de trabajo, consolidan una excelente gestión de personal.

El modelo de Supply Chain de Oerlikon Soldadura

2. AGILIDAD

Está basada en un proceso de mejora continua de la planificación operacional y táctica, que ha supuesto grandes ahorros vía reducción de stocks (20% aproximadamente), aumento de la productividad, reducción de los costos de transporte (17% aprox.), reducción del espacio de almacenaje… y buenos procesos de servicio al cliente.

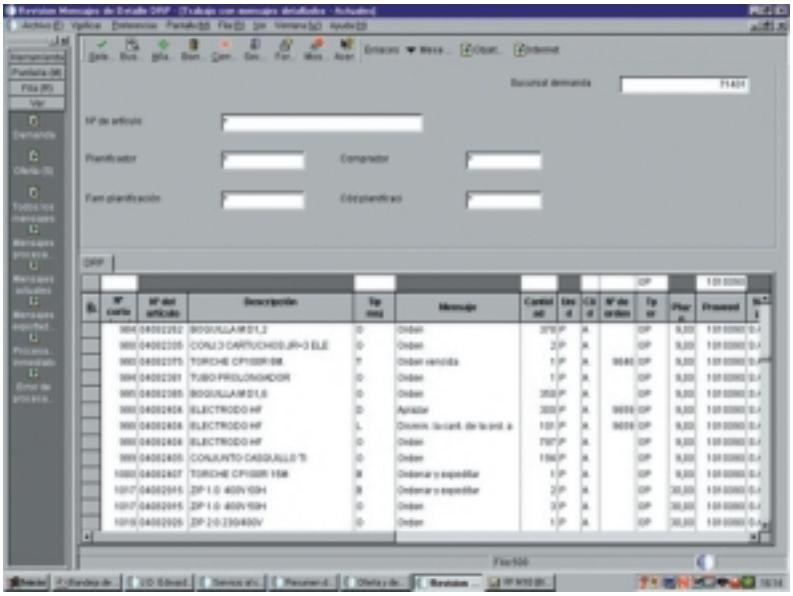
Para la gestión de planificación de la demanda-distribución y para el suministro de materiales-producción, Oerlikon dispone de dos herramientas informáticas (DRP y MRP II) integradas dentro de su sistema ERP que, si bien son parte importante dentro de la planificación de la empresa, siguen siendo un complemento a las reuniones mensuales de GCS.

La diversidad de los integrantes de estas reuniones (gerencia, producción, comercial, calidad, logística, compras, post-venta) permite abarcar la práctica totalidad de la empresa, y generar así planes operacionales y de posicionamiento táctico en el mercado basados en diversos factores: búsqueda de productos sustitutivos a los ya existentes, introducción de productos nuevos en el mercado, gestión de campañas y promociones, realización de simulaciones ("y si …"), análisis de las causas que provocan los cambios acaecidos, análisis de actividades y productos que no generan valor añadido, análisis de reclamaciones de clientes, y análisis de las desviaciones en los planes de producción y previsión de ventas.

La planificación de la producción está basada en un programa de producción MPS (Programación maestra de producción) y un programa de cálculo de las necesidades de materiales MRP II (Planificación de recursos de fabricación), que se parametriza en función de las necesidades y que se adapta a cada producto en función de sus características. El resultado de cada uno de estos programas es analizado y revisado conjuntamente para adecuarlo a los objetivos y planes fijados en las reuniones mensuales. La gran versatilidad de estos programas, y los diferentes métodos de cálculo estadístico de que disponen, ha hecho que la flexibilidad de la producción aumente, adecuándose cada vez más con la demanda, siendo la desviación entre los planes de producción y ventas prácticamente nula.

La planificación de la distribución se fundamenta en un programa DRP (Planificación de recursos de distribución) que, basándose en el histórico de ventas –a través de diferentes métodos estadísti-

El modelo de Supply Chain de Oerlikon Soldadura



cos–, genera una previsión de la demanda (la mejor para cada artículo en función de las características de cada producto y en qué fase se encuentra: estable, estacional, lanzamiento, crecimiento, final...). Este programa genera una serie de propuestas de acción en función de las necesidades: aumentar o retrasar plazos de entrega, aumentar o disminuir cantidades en pedidos, generar órdenes de compra, reclamar pedidos pendientes por fecha de entrega, etc.

Los procesos de servicio al cliente se realizan a través de un departamento de atención al cliente cuya misión principal es la grabación y gestión de pedidos de cliente. Este departamento de reciente creación –tras la centralización en Zaragoza de toda la red de distribución– ha propiciado un incremento en la satisfacción del servicio de nuestros clientes, como demuestra la última encuesta externa realizada recientemente. Este departamento mantiene puntualmente informado al cliente sobre la situación de los pedidos, la disponibilidad y características de los productos, los plazos de entrega, los precios y condiciones de cliente, las reparaciones post-venta, etc.

La total integración con nuestro proveedor de transporte nacional permite poder disponer en tiempo real, vía Internet, de la situación en la que se encuentran todas nuestras expediciones en cada momento, pudiendo así dar una información veraz y real a nuestros clientes sobre la situación de sus pedidos.

Estos procesos de servicio al cliente se complementan con un continuo seguimiento de las reclamaciones del cliente por parte de nuestro departamento de calidad, que ha conseguido la total documentación de las mismas, y con un buen proceso de gestión de cobro a clientes.

3. INTEGRACIÓN

Los puntos clave dentro de la política de Supply Chain de la empresa son la intimación con el cliente y la creación de relaciones win-win con los proveedores, mediante el uso de técnicas de colaboración y de tecnologías de información que facilitan el continuo intercambio de datos e información.

En lo que respecta a las tecnologías de información, la conexión con el sistema informático de nuestro proveedor principal dentro del grupo AIR LIQUIDE WELDING permite conocer en tiempo real la situación de nuestros pedidos de compra pendientes, la disponibilidad de stock, los plazos de entrega, los precios y la evolución de nuevos productos.

Esto ha permitido reducir considerablemente los stocks de Oerlikon, ya que el envío semanal de un camión, por parte de este proveedor, hace que los plazos de entrega sean muy cortos y, en consecuencia, no es necesario soportar unos stocks tan altos.

De la misma manera que disponemos de toda la información necesaria con nuestro principal proveedor, el desarrollo de una aplicación informática B2B en Internet (pionera en el sector de la soldadura), enfocada directamente a mejorar el servicio al cliente, permite a todos los clientes que lo deseen realizar sus pedidos en la red y acceder, en tiempo real, a la siguiente información: situación de pedidos, disponibilidad de stocks, condiciones de precios, consultas de artículos, hojas técnicas de artículos…

Por otra parte, la implantación de un sistema VMI con algunos de nuestros proveedores ha supuesto una gran reducción de los stocks y una mejora importante en los plazos de entrega.

A través de este sistema es el propio proveedor quien controla nuestros stocks y realiza la planificación de nuestros pedidos. La simple información de nuestra previsión de ventas a principio de año, unido a una información mensual de nuestras ventas reales y nuestros stocks, permite la realización de esta técnica con gráficos tan sencillos, en algunos casos, como el adjunto.

El modelo de Supply Chain de Oerlikon Soldadura

OERLIKON SOLDADURA

Gr. Fam.	Codice	Descrizione	Lotto Minimo	Costo Lire	Causali	1999 Dic	ANNO 2000 Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totali
400100	128500306	CMAR.310	25		Stima Vend.Cli.		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
					Ordinate Cli			25			25		25		25				100
					PRODOTTE DA CEMONT		15	25			25		25		25				116
					SPEDITE DA CEMONT		16	22	3		10	16	18	7	25				116
					Vendute Cli		12	11	11	14	14	17	7	6	13	11	13	11	139
					Esistenza Mag. Cli -->	48	51	62	64	40	36	34	45	47	59	48	35	24	44,6

= Matériel disponible

Asimismo, el Consignement Stock es un claro ejemplo de generación de relaciones win-win. Esta técnica supone el soporte económico por parte del proveedor de nuestro stock, garantizándole un consumo importante de material a lo largo del año. El material se encuentra en nuestras instalaciones, siendo facturado sólo lo consumido mensualmente y no lo disponible en stock.

Otro factor determinante es la evaluación de proveedores: trimestralmente enviamos a nuestros proveedores un informe donde indicamos los resultados correspondientes a diversos indicadores relacionados con plazos de entrega, calidad de servicio y producto y otra documentación.

4. MEDICIÓN

La importancia de este apartado en la gestión de la Supply Chain queda reflejada en una máxima aparentemente simple y sencilla: «Sólo se puede mejorar en aquello que somos capaces de medir». Los indicadores pueden ser muchos, de hecho cada empresa debe valorar cuáles son los que realmente le generan información útil para tomar decisiones que repercutan directa o indirectamente en la Supply Chain.

En el caso de Oerlikon, se utilizan dos tipos de indicadores: externos e internos. Entre los primeros, los principales son:

- Servicio al cliente: medido en función del plazo de entrega de líneas por pedido (el objetivo en

El modelo de Supply Chain de Oerlikon Soldadura

Oerlikon está fijado en 24 horas). Para analizar este indicador nos apoyamos en el informe de calidad de servicio de nuestro proveedor de transporte.

- Evolución de roturas diarias, analizándose diariamente los artículos que entran en rotura (distinguiendo entre alta, media y baja rotación) y analizando su impacto monetario.
- Evolución de roturas fin de mes, calculando el porcentaje monetario de las roturas frente al total de las ventas del mes.
- Niveles de inventario, valorados en días o meses de venta, así como rotaciones del mismo.
- Tiempo de ciclo total, midiendo el tiempo que transcurre desde que un cliente realiza un pedido hasta que recibe el producto.
- ROCE (rentabilidad de los capitales empleados) y ROE (rentabilidad de los fondos propios).
- Cash to cash o análisis del plazo medio de cobro frente al plazo medio de pago.
- Costes de la Supply Chain propiamente dichos: % costo servicio cliente s/ventas, costo de servicio y procesamiento de pedidos por pedido, % costo aprovisionamiento s/compras, % costo almacén/distribución s/ventas, costo almacén/distribución por pedido, % transporte de ventas s/ventas, % transporte de compras s/compras y obsolescencia de productos s/valor del stock total.

Los indicadores internos empleados son, por su parte:

- Productividad por trabajador, tanto en fábrica como en almacén (por ejemplo, número de líneas preparadas por operario/día).
- % errores de envío por nº de pedidos día.
- % de planes de producción alcanzados sobre los previstos.
- Cumplimiento de las previsiones de venta (% de desviaciones respecto a lo previsto).
- % de entregas del proveedor recibidas a tiempo.
- % de entregas del proveedor recibidas completas.
- Encuestas de satisfacción externa (clientes externos) e internas (clientes internos: red comercial OSE).

5. EXCELENCIA LOGÍSTICA

El grado de desarrollo y evolución en todos los factores descritos y, sobre todo, los excelentes resultados obtenidos hasta el momento en los mismos, han sido las claves para que Oerlikon Soldadura fuese recientemente galardonada con el I Premio PILOT a la Excelencia Logística en Aragón.