

CASO DE ESTUDIO

Fabricante de empaques redujo \$1 millón de dólares en costos de inventario.

Cliente

Multimillonario fabricante y distribuidor de desechables y envasado de alimentos.

Reto

El desafío inmediato para el negocio era reducir los niveles de inventario y mejorar la precisión de los pronósticos para convertirse en la fuente única para productos de empaque en un mercado altamente competitivo y de costo crítico.

Solución

Un análisis exhaustivo de los patrones de demanda aceleró la adopción de un sistema de reabastecimiento basado en la demanda. Los pronósticos estadísticos incluían datos de promoción y de punto de venta. La racionalización del SKU eliminó los productos de movimiento lento, altamente volátiles.

Resultados

El sistema de jalón redujo el inventario en \$1 millón de dólares para una sola línea de productos y mejoró las tasas de llenado de 97.7% a 98.5%. Las órdenes de envío también redujeron el inventario y los costos de transporte. Mejora de la precisión de pronóstico de un 55% al 75%.

La creación de una cadena de valor lean redujo \$1M de dólares en costos de inventario, aumentó las tasas de llenado y mejoró 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 acostumbrado a los clientes a esperar a los descuentos y reservas de productos. Las promociones estimulaban los pedidos generando los picos 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 mucho tiempo vender.

El área de manufactura siempre 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.



El equipo identificó tres iniciativas clave que ofrecen un alto impacto y un nivel de dificultad de medio a bajo que podría resultar en una rápida mejora.

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 cadena de valor, el flujo tanto de materiales como de información, para una sola familia de productos que abarcaba diversas instalaciones.

FIGURA 1

Reuniendo el todo

El entender la demanda real es el punto clave para crear una cadena de valor Lean. La volatilidad de la demanda influenciará las decisiones a nivel de servicio y determinará, 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. (Ver figura 1).

Con la producción impulsada por señales directas del cliente, los gerentes de manufactura tuvieron que aprender a pensar de manera diferente sobre el pronóstico de ventas. En el futuro, se usaría para planificar la capacidad y los recursos, pero no para la programación real.

Análisis de la demanda en base al Sistema de Jalón

Después de realizar un minucioso análisis de la demanda, el equipo determinó que un porcentaje más alto 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 dicho sistema. 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 recomendada fue establecer un proceso estándar de pronósticos e 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 y mensuales. Mejoró la precisión de pronósticos de un 55% a un 75%. Por el lado de la distribución, la organización tuvo que esforzarse por colocar inventario en cinco regiones

a lo largo de los Estados Unidos. Como parte de la modernización del sistema de pronósticos, iniciando a nivel regional, tomaron en cuenta la información del punto de venta, 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 mil dólares proyectados en costos anuales de transporte entre las instalaciones.

Reducción de la producción de SKUs altamente volátiles

La tercera recomendación del equipo de evaluación se centró en 225 SKUs 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 en promedio durante 75 días. 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 el flujo de material y homogeneizar la producción.

Este proveedor de empaques de 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 grandes lotes de productos volátiles. Las previsiones ya no se fundamentan exclusivamente en información histórica y en corazonadas del personal de ventas. Los inventarios disminuyen, se agotan menos artículos y existen menos productos obsoletos esperando en los centros de distribución.

“Entender la demanda real es el punto clave para crear una cadena de valor Lean”

Conozca más sobre las soluciones para la industria → del empaque de TBM.

El más rápido siempre gana.

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes, constructores y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles y rápidas, y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que el de su competencia.

