



La planificación de ventas y operaciones logra grandes beneficios en Consupaq



Resumen ejecutivo

Consupaq, líder sudafricano en manufactura de plásticos para las industrias del cuidado personal y farmacéutica, descubrió que sus sistemas ERP estaban centrados en datos y, por tanto, eran incapaces de impulsar un cambio de comportamiento que pudiera afectar positivamente a la satisfacción del cliente. Para ello, la organización implementó la Planificación de Ventas y Operaciones como forma de acortar los plazos de entrega. La implementación permitió obtener rápidamente beneficios en varios parámetros, como los plazos de entrega, los días de rotación, el inventario, desempeño, puntualidad y los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA).

RESULTADOS

- Los plazos de entrega se redujeron en un 44%.
- Los días de rotación de las existencias disminuyeron en un 55%.
- El inventario de productos de la corriente verde reducido en un 20%.
- La puntualidad en el pago (OTIF) ya supera el 96%.
- El rendimiento diario de la máquina de restricción aumentó con mejoras significativas en el EBITDA durante el periodo de medición 100%.



Desafíos

Antes de la implementación de la Planificación de Ventas y Operaciones (S&OP), los equipos de Consupaq trabajaban en silos con muy poca comprensión de su impacto en la cadena de suministros en general, lo que a su vez conducía a una comprensión limitada de su impacto en el servicio a cliente. La empresa ya había ejecutado con éxito sistemas ERP

Los días de rotación de las existencias eran excesivos, con altos niveles de inventario en los productos de manufactura.

para gestionar el flujo de planificación. Sin embargo, estos sistemas se ocupaban de los datos y no impulsaban cambios en el comportamiento de los empleados.

Los plazos de entrega a los clientes no eran competitivos en el mercado: los equipos más grandes tardaban más de nueve semanas en entregarse. Los días de rotación de las existencias eran excesivos y los niveles de inventario de los productos de manufactura eran elevados. No existían políticas estratégicas de gestión de inventarios, lo que hacía que se mantuvieran existencias de productos incorrectas. Los niveles de inventario de productos en curso también eran elevados, con existencias de productos semiacabados a la espera, incluso cuando no se habían previsto productos acabados para ese mes. Además, había poca flexibilidad para responder a los pedidos urgentes de clientes clave, lo que aumentaba la frustración del equipo de ventas.



El sitio obtuvo un nivel de madurez de 2.5 para TRACC Sin embargo, los Proyectos de Mejora de Beneficios (PIP) de la Fundación se referían a las pérdidas relacionadas con los costos de explotación, y no a las relacionadas con las pérdidas de servicio al cliente.

En el taller S&OP se identificaron los siguientes objetivos clave:

- Reducir plazos de entrega en un 50%.
- Reducir los días de rotación de las existencias en un 40%.
- Reducir el valor total de las acciones
- Mejorar la OTIF a más del 96%.



Solución

Se programó un taller de capacitación inicial sobre S&OP para garantizar que todos los miembros del equipo conocieran lo siguiente:

- La teoría de la planificación pertinente y su aplicación
- El entorno de planificación de Consupaq y sus retos
- Oportunidades potenciales e identificación de ganancias rápidas
- Definir los objetivos clave de la aplicación

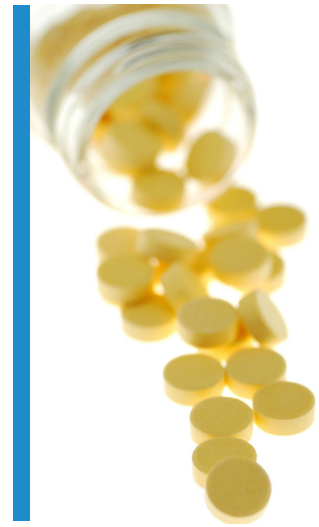
Se identificaron dos enfoques de planificación beneficiosos para Consupaq: la técnica de análisis Glenday Sieve y la Teoría de las Restricciones.

“Para los altos directivos, los beneficios tangibles se hicieron más evidentes, por ejemplo, reducción de inventarios y plazos de entrega. S & OP les ha permitido perseguir el desempeño de manera significativa”

— Robin Rigney

El enfoque Glenday Sieve, una herramienta de filtrado que ayuda a priorizar las mejoras, se aplicó a todos los artículos de manufactura en stock en los que el mantenimiento de las existencias era un requisito del cliente. De este modo, se cumplieron los objetivos de rotación de existencias y de nivel de inventario establecidos:

- Se recogieron y analizaron datos para apoyar la aplicación de las estrategias de planificación acordadas
- Los niveles de existencias se ilustraron gráficamente a lo largo del tiempo y se acordaron niveles estratégicos de existencias
- Se acordaron y documentaron las políticas de reposición de existencias
- Los niveles de existencias se gestionaban semanalmente



La Teoría de las Restricciones se aplicó a la máquina principal con los plazos de entrega más largos. De este modo, se respaldaban los objetivos de plazos de entrega establecidos. El proceso fue el siguiente:

- Se realizó un ejercicio de mapeo de procesos en la máquina de restricciones para identificar dónde se perdía tiempo
- Seguidamente se recogieron y analizaron los datos para apoyar la aplicación de las estrategias de planificación acordadas
- El enfoque de las prácticas de WCM se trasladó a la máquina de restricciones para aumentar el desempeño diario

Con el fin de mantener estas mejores prácticas de planificación, también se implementó lo siguiente:

- Reuniones semanales de planificación
- El sistema de datos Consupaq Online que proporciona una herramienta de información visual que utiliza datos en tiempo real, incluyendo:
 - niveles de inventario de los productos de la corriente verde
 - previsión de materias primas
 - carga y limitaciones de la máquina
- Las políticas de planificación se documentaron y acordaron



Resultados

Esta aplicación se tradujo en los siguientes resultados tangibles basados en objetivos clave:

- Reducción del 44% del plazo de entrega
- Reducción del 55% de los días de rotación de existencias
- Reducción del 20% del inventario de productos de la corriente verde
- OTIF a más del 96%

Otros resultados tangibles conseguidos fueron los siguientes:

- Aumento del 100% de la producción diaria en la máquina de restricciones gracias a una mayor concentración
- Mejoras significativas en el EBITDA durante el periodo de medición

Los resultados intangibles incluyen lo siguiente:

- Mejor comprensión del negocio de Consupaq por parte de todos los miembros del equipo
- Desarrollo de Consupaq Online, un sistema de información en tiempo real
- Mayor participación de todos los miembros del equipo en las decisiones empresariales
- Alineación y congruencia del pensamiento del equipo de la cadena de suministros

Según Robin Rigney, Director General de Consupaq, “pasar de las prácticas básicas a la planificación de ventas y operaciones fue un paso importante. Para los altos directivos, los beneficios tangibles se hicieron más evidentes, por ejemplo, la reducción de inventarios y plazos de entrega, y S&OP les ha permitido perseguir el desempeño de manera significativa”.

Antecedentes de la empresa

Consupaq es el principal fabricante sudafricano de envases, recipientes y tubos de plástico para las industrias del cuidado personal y farmacéutica. Como tal, la empresa es titular de numerosas patentes. Su gama de productos genéricos incluye envases moldeados por inyección, envases para cosméticos de pared gruesa y una gama completa de tubos de polietileno monocapa y multicapa.

El impulso empresarial, los productos innovadores, el servicio al cliente basado en la escucha y un equipo dedicado y fuerte han sido la clave del éxito de la empresa. Consupaq está situada en Durban, KwaZulu- Natal, y pasó a formar parte del Grupo Astrapak en septiembre de 2005.