



HLTnetwork

Casos

Informe técnico
Abril de 2009

Mejora en la predicción de la demanda – Brasil (2007)

El cliente (empresa química) tenía la necesidad de mejorar la predicción de la demanda (“forecast accuracy”) debido a que, a pesar de contar con un proceso formal de planificación de ventas y operaciones (S&OP), no conseguía enlazar correctamente la producción mensual con la demanda. Para ser más precisos, la precisión en el volumen total de litros vendidos en el mes era mayor al 90%, pero a nivel de unidades de producto, la misma no superaba el 60%. Luego de un estudio detallado del flujo de informaciones y del mapeo del proceso se decidió un nuevo esquema de trabajo basado en dos pilares básicos:

- Proceso de “construcción” de la previsión de la demanda originado en la primera línea de ventas y coordinado por el sector de Planeamiento.
- Esquema de reuniones escalonadas de S&OP y organizadas con una agenda dirigida un 20% al análisis del mes anterior y revisión de acciones pendientes y un 80% en la discusión del mes próximo.

El proyecto se desarrolló durante el primer semestre de 2007 y las acciones de mejora se implementaron entre junio y agosto de ese año. Al cabo de 12 meses, la precisión en la predicción de la demanda ascendía a 85% y los beneficios a más de 400.000 dólares como producto del ahorro de horas extra, mejoras en la planificación de compra de materias primas y reducción del costo de capital por stock inmovilizado, entre otros.

Reducción de costos de telefonía – Argentina (2008)

En una empresa situada en el Gran Buenos Aires se inició un proyecto con la finalidad de reducir el costo total de telefonía, el cual se hallaba distribuido en varias facturas, a saber: telefonía fija y móvil y más de un proveedor para cada una de ellas.

La primera acción consistió en realizar un relevamiento de llamadas por número de interno de la compañía. El resultado del mismo fue posteriormente informado a cada uno de los usuarios, lo cual automáticamente provocó una reducción del total del consumo. Este efecto, muy claro en este proyecto, se produce en casi todas las iniciativas, en las cuales existe una mejora casi inmediata tras el mero anuncio de su iniciación.

Un estudio detallado de consumos por usuario, función, destino y tipo de tecnología permitió ajustar y parametrizar la central telefónica de manera de direccionar las llamadas de acuerdo a la ruta de menor costo lo cual permitió, además, incursionar en la tecnología IP con una base de llamadas optimizada de antemano.

El proyecto en cuestión permitió un ahorro del 23% en los costos totales de telefonía.

Reducción de inventario de productos de baja rotación – Argentina (2002)

El elevado nivel de stock de material de muy baja rotación era un problema crónico en una empresa de importación y venta de equipamientos industriales. Un primer análisis de la situación arrojó como resultado que el problema era asignable en mayor medida a una familia de productos, lo cual permitió focalizar el proyecto en unos pocos causantes de la mayor contribución (concepto 80/20).

En una etapa de análisis se determinaron una serie de causas posibles de generación de stock de baja rotación, encontrándose en los errores de previsión de ventas de nuevos productos (lanzamientos) la causa más crítica. Las acciones correctivas consistieron en rediseñar el proceso de lanzamientos creando mecanismos de control que evitaran, por su mera aplicación, la generación de alta variabilidad en el cálculo de los stocks iniciales. Al cabo de un año de implementación este proyecto había permitido una reducción de más de 120.000 dólares por reducción del stock inmovilizado (costo de capital) y margen de contribución al descartar producto de baja rotación (“write off”).

Reducción de desperdicio en una empresa química – Argentina (2001)

La gerencia de una compañía química necesitaba reducir costos variables debidos a la generación de desperdicio (scrap). En el pasado habían existido numerosos intentos de lograrlo pero sin éxito o con resultados pasajeros.

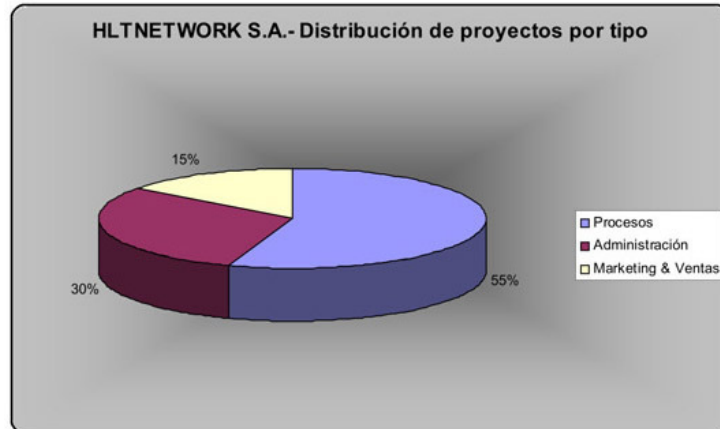
Se formó un equipo de trabajo con la participación de ingenieros de planta y operadores. En la etapa de medición se reunieron datos de las experiencias anteriores. El primer hallazgo fue la comprobación de diferencias en la clasificación de causas de scrap entre operadores, para lo cual se llevó a cabo un Gage R&R para evidenciar esas diferencias y corregirlas.

En la etapa de análisis se llevó a cabo un diseño de experimentos (DOE) para encontrar la mejor combinación entre tres parámetros críticos del proceso que incidían en forma significativa en el desperdicio. Un posterior análisis de interacciones del primer ensayo demostró la presencia de una variable oculta (un cuarto parámetro) que influenciaba fuertemente en el resultado final. Un segundo DOE, permitió encontrar una combinación óptima de factores que minimizan el scrap.

El proyecto produjo un aumento de la capacidad de planta por reducción de desperdicio, lo cual generó beneficios superiores al millón de dólares anuales.

Estadística de proyectos liderados o acompañados por el equipo de HLTnetwork

HLTnetwork ha acompañado o liderado más de 170 proyectos, los cuales han generado beneficios de aproximadamente 10 millones de dólares. La distribución de los mismos por tipo arroja la siguiente vista:



Más información en la página web de HLTnetwork, sección Casos.