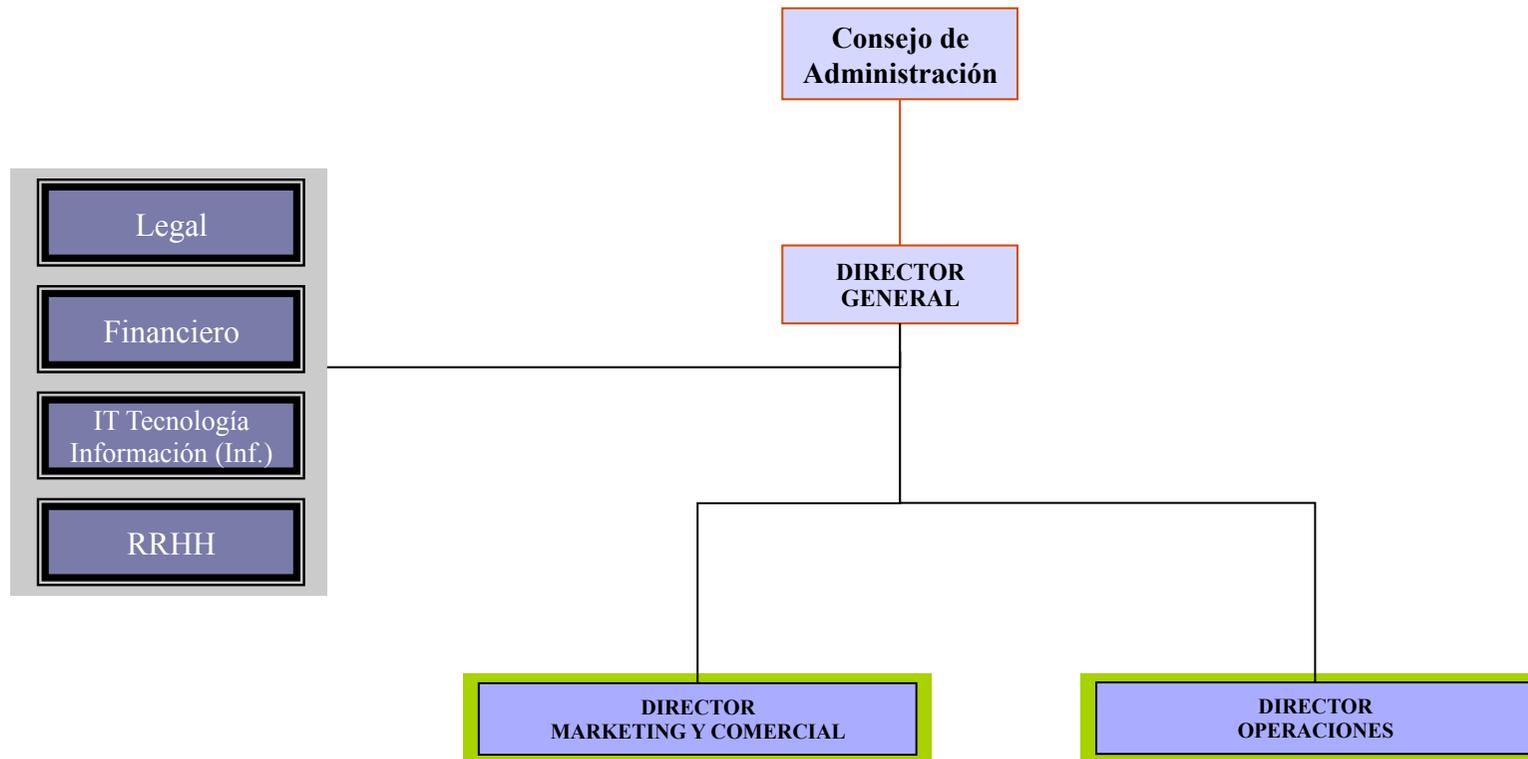


Jornada Sobre Logística en el Sector Metal

*¿Como Ahorrar Dinero y Tiempo en la
Gestión de tu Aprovisionamiento, Stock y
Distribución?*

Concepto Dirección Operaciones





*LAS OPERACIONES SON LA
PERSPECTIVA DEL "COMO"*



**¿Como
Mejoramos los
Resultados de la
Compañía?**



Incremento de Ventas

Reducción de Inventarios

Control Costes de Operación

Incremento de Ventas

1. CUMPLIMIENTO REQUISITOS DE MERCADO

▶ Política de Servicio*

- ▶ Establecer una política de entrega que satisfaga a los clientes y que sea factible desde un punto de vista económico para la empresa.

Incremento de Ventas

*Necesidades
del Mercado*

POLÍTICA DE SERVICIO → REGLAS DEL JUEGO

*Niveles de
Servicio*

Como quiero competir:

- ◆ Precio
- ◆ Calidad
- ◆ Condiciones de entrega
- ◆ Servicio pre y post-venta
- ◆ Flexibilidad (en producto y volumen)
- ◆ ¿?

1. CUMPLIMIENTO REQUISITOS DE MERCADO

▶ Política de Servicio

- ▶ Establecer una política de entrega que satisfaga a los clientes y que sea factible desde un punto de vista económico para la empresa.

2. TIME TO MARKET REDUCIDO

▶ Procedimiento de Diseño

- ▶ Revisar el procedimiento de diseño de la empresa para adaptarlo a la realidad del entorno competitivo y cambiante.

▶ Line Up de Producto

- ▶ Establecer un calendario de desarrollo de nuevos productos.

▶ Diseño para Ensamblaje (DFA - Design for Assembly)

- ▶ Revisar los procedimientos de Diseño para que estos sean óptimos para su implantación en fábrica teniendo en cuenta los recursos y minimizando sus costes.

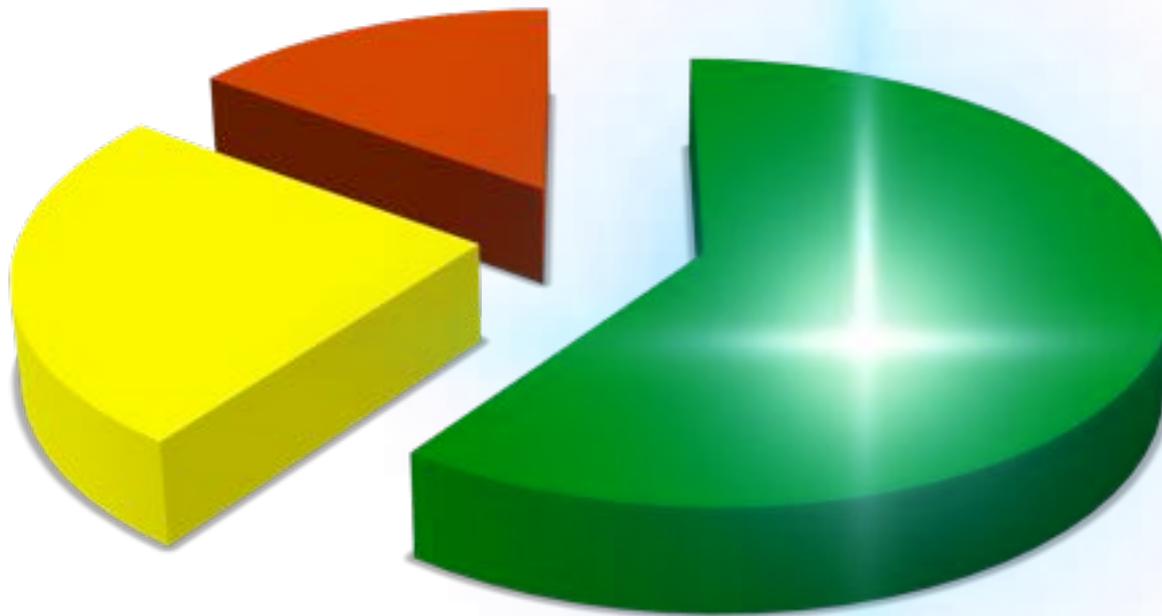
3. FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA Y DE PRODUCTO

▶ Flexibilidad

- ▶ Ser capaces de adaptar nuestros procesos y recursos al producto requerido por el cliente controlando los costes.

Reducción de Inventarios

Reducción de Inventarios



- Productos o MP
- SM o Baja Rotación
- Obsoleto

1. MINIMIZAR ALMACÉN MATERIAL OBSOLETO

▶ Control Evolución Almacén Obsoleto*

- ▶ Controlar y generar acciones para que este almacén (que solo aporta gastos financieros) sea eliminado o reducido a mínimos admisibles.

Reducción de Inventarios



OBSOLETE



1. MINIMIZAR ALMACÉN MATERIAL OBSOLETO

▶ Control Evolución Almacén Obsoleto

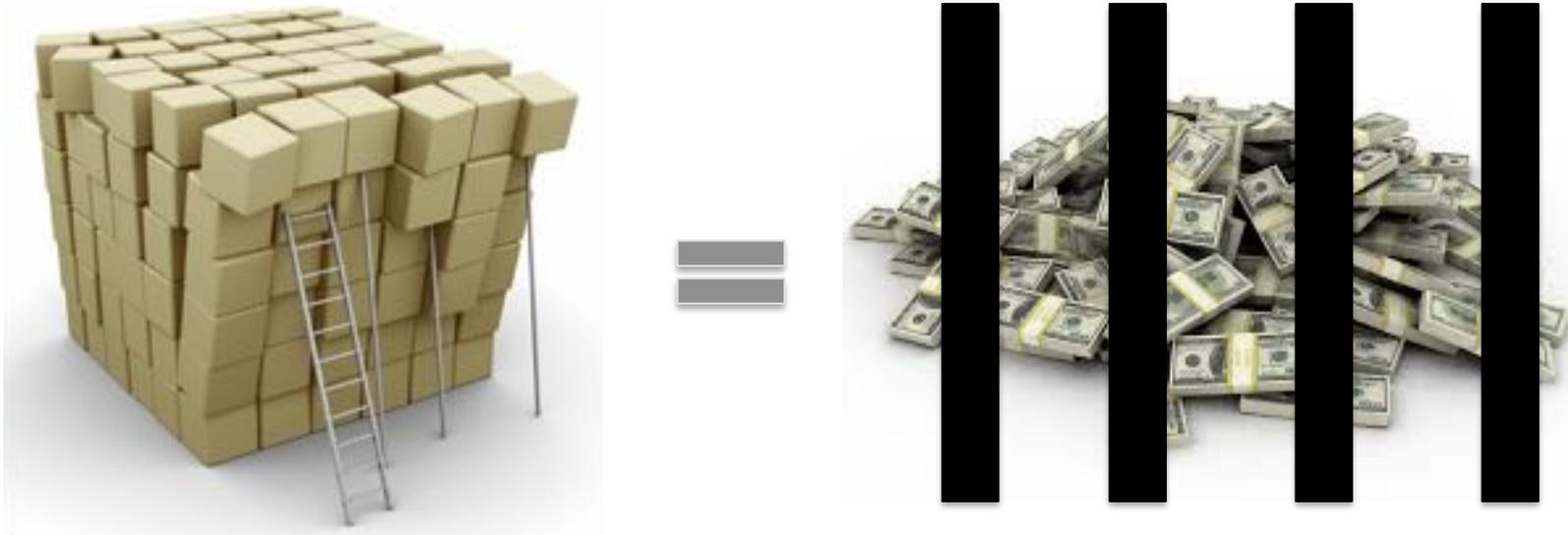
- ▶ Controlar y generar acciones para que este almacén (que solo aporta gastos financieros) sea eliminado o reducido a mínimos admisibles.

2. MINIMIZAR ALMACÉN DE MATERIA PRIMA (RM – Row Material)

▶ Control N° de Rotaciones del Almacén*

- ▶ El número de veces que gira el material en nuestro almacén al cabo del año afecta al valor medio del almacén y por tanto a la cuenta de resultados, maximizando los beneficios a igualdad de ventas.

Reducción de Inventarios



$$\text{Rotaciones Almacén} = \frac{\text{Valor de las MP vendidas en 1 año}}{\text{Valor medio Almacén}}$$

*Las veces que teóricamente
gastaría todo el almacén en
1 año*

*Coste de las mercancías
salidas del almacén*

*La media entre el Valor inicial
y Valor final del almacén
durante un periodo de tiempo*

1. MINIMIZAR ALMACÉN MATERIAL OBSOLETO

▶ Control Evolución Almacén Obsoleto

- ▶ Controlar y generar acciones para que este almacén (que solo aporta gastos financieros) sea eliminado o reducido a mínimos admisibles.

2. MINIMIZAR ALMACÉN DE MATERIA PRIMA (RM – Row Material)

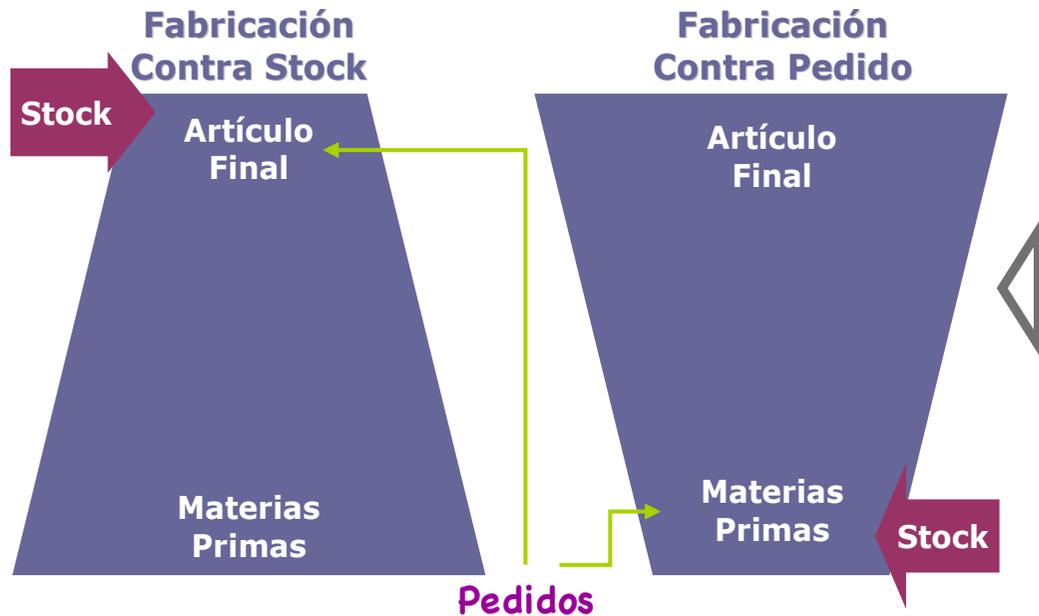
▶ Control N° de Rotaciones del Almacén

- ▶ El número de veces que gira el material en nuestro almacén al cabo del año afecta al valor medio del almacén y por tanto a la cuenta de resultados, maximizando los beneficios a igualdad de ventas.

▶ Análisis del Proceso de Compras y Planificación*

- ▶ Seleccionar la política de Compras y Planificación en función del tipo de política productiva (ATO, MTO o MTS).

Reducción de Inventarios



Fabricación contra Stock (MTS)

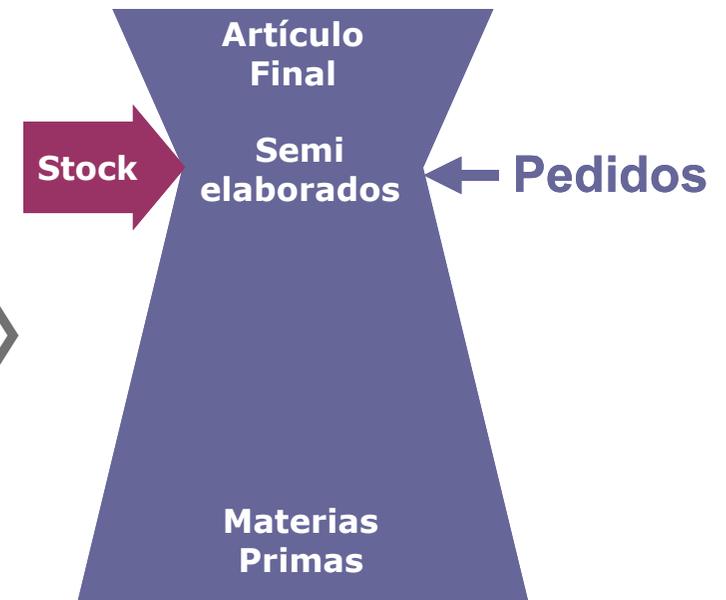
- Se mantiene stock de producto final
- El Pedido simplemente reserva stock de producto terminado para su servicio

Fabricación contra Pedido (MTO)

- Se mantiene stock de materias primas
- El Pedido desencadena una orden de fabricación contra las materias primas

Terminar contra Pedido (ATO)

- Se mantiene stock de componentes intermedios
- El Pedido desencadena una Orden de Montaje de producto final, planificándose mediante el FAS (Calendario de Ensamblaje Final)



1. MINIMIZAR ALMACÉN MATERIAL OBSOLETO

▶ Control Evolución Almacén Obsoleto

- ▶ Controlar y generar acciones para que este almacén (que solo aporta gastos financieros) sea eliminado o reducido a mínimos admisibles. Negociación con proveedores, cambios, promociones de venta, etc.

2. MINIMIZAR ALMACÉN DE MATERIA PRIMA (RM – Row Material)

▶ Control N° de Rotaciones del Almacén

- ▶ El número de veces que gira el material en nuestro almacén al cabo del año afecta al valor medio del almacén y por tanto a la cuenta de resultados, maximizando los beneficios a igualdad de ventas.

▶ Análisis del Proceso de Compras y Planificación

- ▶ Seleccionar la política de Compras y Planificación en función del tipo de política productiva (ATO, MTO o MTS).

▶ Reducción de Inventarios pero no de Servicio

- ▶ Negociar con proveedores que nos dejen material en depósito, que lo tengan ellos terminado en sus estanterías, etc. Para eso debemos ser transparentes y compartir información, programaciones, etc.

▶ Control de los Materiales de rotación baja (SM - Slow Moving)

- ▶ Gestión lógica de los materiales de baja rotación antes de que se conviertan en obsoletos.

▶ Gestión de Payables

- ▶ Maximizar los días de pago a proveedores mediante revisión de los contratos de compra.

3. MINIMIZAR ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO (FP – Finish Product)

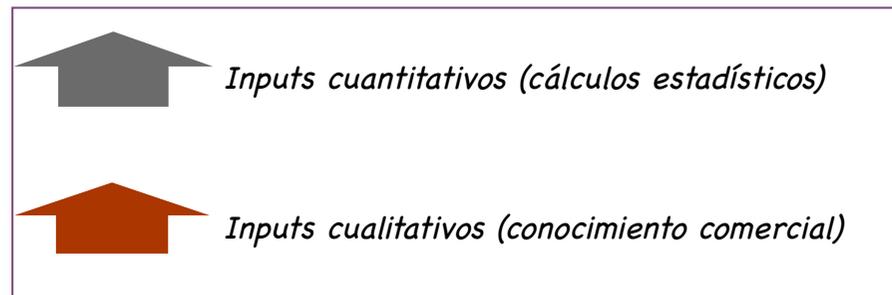
▶ Procedimiento de *Forecast* (*Previsión de Ventas*)*

- ▶ Estimación de los objetivos productivos (Budget Productivo) en base a la estimación de ventas.

▶ Procedimiento de Revisión de *Forecast* (*Previsión de Ventas*)*

- ▶ Revisión de los objetivos productivos (Budget Productivo) en base a la revisión planificada de la estimación de ventas.

- Procedimiento de obtención de la previsión



Control Costes de Operación

1. SISTEMA DE COSTES

▶ Revisión del sistema actual de Costes*

- ▶ Verificar si el sistema actual de imputación de costes es el idóneo para nuestro negocio y si representa realmente los costes reales.

Control Costes de Operación



1. SISTEMA DE COSTES

▶ Revisión del sistema actual de Costes

- ▶ Verificar si el sistema actual de imputación de costes es el idóneo para nuestro negocio y si representa realmente los costes reales.

2. CONTROL COSTES DIRECTOS

▶ Estimación de MOD (Mano de Obra Directa)*

- ▶ Establecer procedimiento para, en base al Forecast de ventas, determinar la cantidad de personal directo requerido.

Control Costes de Operación



1. SISTEMA DE COSTES

▶ Revisión del sistema actual de Costes

- ▶ Verificar si el sistema actual de imputación de costes es el idóneo para nuestro negocio y si representa realmente los costes reales.

2. CONTROL COSTES DIRECTOS

▶ Estimación de MOD (Mano de Obra Directa)

- ▶ Establecer procedimiento para, en base al Forecast de ventas, determinar la cantidad de personal directo requerido.

▶ Desviación de Personal Directo con respecto al Objetivo (Budget - Presupuesto)

- ▶ Comparar el presupuesto con la realidad, una vez hecho verificar las desviaciones de coste para actuar.

▶ Rendimiento

- ▶ Para cada uno de los productos o procesos establecer un tiempo de ciclo estándar con el cual comparar el real que hemos tenido para un periodo. Nos dará las ineficiencias de nuestro sistema y donde podremos actuar para eliminarlas

3. CONTROL DE COSTES INDIRECTOS

▶ Estimación de MOI (Mano de Obra Indirecta)

- ▶ Establecer procedimiento para, en base al Forecast de ventas, determinar la cantidad de personal indirecto requerido (jefes de sección, personal de planificación, compras, logística interna, etc).

3. CONTROL DE COSTES INDIRECTOS (Continua)

- ▶ **Desviación de Personal Indirecto con respecto al Objetivo (Budget - Presupuesto)**
 - ▶ Comparar el presupuesto con la realidad, una vez hecho verificar las desviaciones de coste para actuar.
- ▶ **Otros costes indirectos a controlar**
 - ▶ Otros costes como los alquileres, mantenimiento, consumibles, viajes, etc deben ser controlados mediante presupuestos anuales y análisis de desviaciones. Son conceptos que se suelen convertir en agujeros negros si no se tiene cuidado.

4. CONTROL DE COSTES LOGISTICOS

- ▶ **Costes Logísticos Internos**
 - ▶ Los costes Logísticos internos son aquellos en los que incurre la empresa desde que los bienes llegan a la empresa hasta que son expedidos de la misma (recepción, almacén, movimentación a producción, movimentación a semielaborado, movimentación a almacén y expedición).
- ▶ **Costes Logísticos Externos**
 - ▶ Los costes Logísticos externos son aquellos en los que incurre la empresa para traer los bienes a sus instalaciones y para enviarlos una vez finalizados hasta el cliente o distribuidor.
- ▶ **Integración Supply Chain (cadena de suministros)***
 - ▶ Ver la cadena de suministros como un todo. No mirar nuestra empresa como una isla.

VENTAJAS OPTIMIZACIÓN SUPPLY CHAIN:

- Aprovisionamientos "ordenados" y más eficaces
- Mejora de condiciones con proveedores
- Garantía de suministros

- Mayor grado de satisfacción
- Mayor fidelización del cliente
- Mayor y mejor disponibilidad de productos y/o servicios
- Menores tiempos de entrega
- Precios más competitivos

Materias Primas → Proveedor de proveedor → Proveedor → Empresa → Mayoristas → Minoristas → Cliente Final

- Mayor efectividad y productividad
- Más y mejor información
- Reducción de costes operativos

5. CONTROL DE PRODUCCIÓN

▶ Evolución datos de producción

- ▶ Controlar las unidades producidas frente a las previstas, tendencial frente a objetivo, etc.

▶ Coste medio unitario

- ▶ Este dato es muy interesante ya que nos desvela la tendencia del MIX de producto y si se aleja o no del Forecast de ventas.

▶ Control Coste Unitario de cada Producto

- ▶ Desviación entre el coste real de cada producto fabricado frente a lo establecido en el Budget.

6. REDUCCIÓN DE COSTES

▶ Reducción de Costes en Procesos -> 6 Sigma / Lean Manufacturing

- ▶ Mejora de los procesos productivos para reducir directamente los costes, ya sean los directos (imputados a producto) o los indirectos (imputados o no directamente en el coste de los productos).

▶ Reducción de Costes en Compras

- ▶ Análisis ABC de proveedores para priorizar y búsqueda continua de proveedores alternativos
- ▶ Pensamiento orientado a mercados globales.
- ▶ Análisis Make or Buy (producir o comprar)

6. REDUCCIÓN DE COSTES (Continua)

▶ Reducción de Costes del Producto

- ▶ Análisis mediante equipos multidisciplinares de los productos, propuestas de alternativas más económicas, implantación de Design for Assembly, etc. Medidas que reducen directamente el coste del producto y que NO afectan a la calidad del mismo.

Jornada Sobre Logística en el Sector Metal

GRACIAS POR SU ATENCIÓN