

Gonzalo Araque – Director de Necksize

24 de junio de 2010



Gestione inteligentemente su negocio



¿Quiénes somos?

✦ Una consultora especializada en la evaluación, transformación y revisión de procesos logísticos y operativos.

✦ Desarrolladores e implementadores de procesos operativos:

- de distribución
- de información
- de infraestructura
- de gestión en empresas de textil.

✦ Especialistas en diseño de soluciones logísticas y operativas, In house o Tercerizadas, en Argentina, Brasil y Chile.

Necksize es una empresa Argentina dedicada a la consultoría y asesoramiento de empresas en temas logísticos, operativos y de control interno.

Algunos datos de la industria en Argentina

12.200 establecimientos industriales /
150.000 empleados



34.000 locales comerciales /
130.000 empleados

**Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, Año 2009*

Algunos datos de la industria en Argentina

- ✦ Desde 2002 (devaluación) y hasta el 2007 el crecimiento del sector fue sostenido y recién se paró por la crisis de fines del mismo año.
- ✦ 2008 y los comienzos del 2009 fueron de transición y comenzó a repuntar nuevamente en la segunda mitad del año 2009.
- ✦ El nivel general de actividad de la cadena incrementó en un 25% durante el primer trimestre de 2010 respecto a igual período del año pasado. Y es la tendencia para este año (datos del mes de abril de 2010).

**Fuente: Pro-Tejer e Indec a través de EMI (Estimador Mensual Industrial)*

Puntos clave de la industria

- ✦ La estacionalidad pronunciada.
- ✦ Las metodologías de trabajo (usos y costumbres).
- ✦ La necesidad de reducción de costos y tiempos
- ✦ La falta de automatización de procesos
- ✦ La distribución de la mercadería: ¿PROPIA o TERCERIZADA?
- ✦ La producción: ¿PROPIA O TERCERIZADA?
- ✦ La falta de información de la operación

Agenda

1. *¿Qué cambiar?*

1.1 Los cuellos de botella dentro de la operación.

1.2 ¿ Síntomas que nos hacen pensar en el diagnostico de los cuello de botella como un camino a la mejora continua? ¿cuál es el objetivo?

2. *¿Hacia qué cambiar?*

2.1 Automatización de operaciones

2.2 Software adaptado a la EMPRESA

2.3 La EMPRESA adaptada al Software

3. *¿Cómo lograr el cambio?*

Indicadores de gestión y operación (Herramienta aplicada a la Mejora Continua)

1. ¿Qué cambiar?

1.1 Los cuellos de botella dentro de la operación

- ✱ ¿Qué son?
- ✱ ¿En qué afectan a la operación TOTAL de la empresa?
- ✱ ¿Cómo detectarlos, modificarlos y solucionarlos?

1. ¿Qué cambiar?

1.1 Los cuellos de botella dentro de la operación: ¿Qué son?

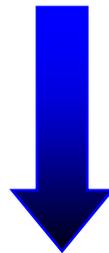
Son restricciones o limitaciones.

- ✦ Físicas: la capacidad de producción, los tiempos manufactura, recepción de MP, capacidad de distribución, espacios físicos, ERP, hardware, RRHH.
- ✦ Políticas: las normas, los procedimientos y métodos internos de la empresa.

1. ¿Qué cambiar?

1.1 Los cuellos de botella dentro de la operación: ¿En qué afectan?

UN CUELLO DE BOTELLA, ES EL ESLABON MAS DÉBIL DE LA CADENA OPERATIVA DE LA EMPRESA Y DETERMINA LA CAPACIDAD TOTAL DE LA EMPRESA



EL OBJETIVO ES ASEGURAR QUE LA PLANTA ESTÉ OPERANDO A LA MÁXIMA VELOCIDAD CON UN NIVEL BAJO DE INVENTARIOS Y LOGRANDO SATISFACER LAS FLUCTUACIONES DE LAS DEMANDAS

1. ¿Qué cambiar?

1.1 Los cuellos de botella dentro de la operación: ¿Cómo detectarlos, modificarlos y solucionarlos?

- ✦ IDENTIFICAR LA RESTRICCIÓN
(No solo de un área).
- ✦ COMO APROVECHAR LA RESTRICCIÓN
(Máximo sin dinero).
- ✦ SUBORDINAR TODO A LA DECISIÓN ANTERIOR
(Decisión + Información + Modificaciones).
- ✦ ELEVAR LA RESTRICCIÓN
(Máximo alcanzado – Inversión).

1. ¿Qué cambiar?

1.1 Los cuellos de botella dentro de la operación: ¿Cómo detectarlos, modificarlos y solucionarlos?

Caso real:

- Restricción: Baja productividad recepción
- Restricción real: Errónea ubicación del FAX
- Proceso burocrático y no adaptado al crecimiento
- Productividad: 2.000 prendas diarias
- 40% de recepciones con problemas



1. ¿Qué cambiar?

1.1 Los cuellos de botella dentro de la operación: ¿Cómo detectarlos, modificarlos y solucionarlos?

- ✦ FAX enviado al sector de recepción
- ✦ Fue modificado e informado el proceso de recepción:
 - ✦ Proveedores
 - ✦ Planificación / Producción / Depósito
 - ✦ Contabilidad / Comercial
- ✦ Productividad: 3.700 prendas diarias
- ✦ 10% de recepciones con problemas
- ✦ 20% de reducción de horas extras
- ✦ Inversión: 1 PC + 1 mesa de trabajo



1. ¿Qué cambiar?

1.2 ¿ Síntomas que nos hacen pensar en el diagnostico de los cuellos de botella como un camino a la mejora continua?

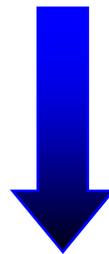
- ✦ Es el proceso de analizar, estudiar y comprender el trabajo y procesos de una organización
- ✦ Posibilidad de dictaminar sus fallas en la planeación, organización, dirección y control
- ✦ Para diseñar e implantar un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión.



1. ¿Qué cambiar?

1.2 ¿ Síntomas que nos hacen pensar en el diagnostico de los cuellos de botella como un camino a la mejora continua?

- ✦ Resolver los problemas operativos y de gestión.
- ✦ Descubrir y evaluar nuevas oportunidades.
- ✦ Mejorar el aprendizaje.
- ✦ Poner en práctica los cambios.



ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

2. ¿Hacia qué cambiar?

2.1 Automatización de operaciones.

AUTOMATIZACIÓN



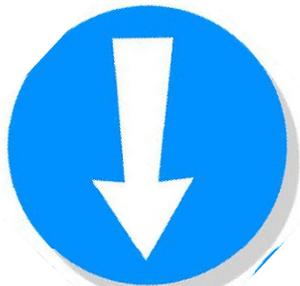
“Los modelos automatizados tienen la capacidad de generar mayor valor agregado y ser más COMPETITIVOS”

2. ¿Hacia qué cambiar?

2.1 Automatización de operaciones.

“Se puede tener el mejor producto al mejor precio y con la mejor publicidad, pero sino esta disponible cuando el consumidor lo requiere NO sirve de nada”

AUTOMATIZACIÓN



- ✓ **RENTABILIDAD y CRECIMIENTO**
- ✓ **SUSTENTABILIDAD**
- ✓ **VALOR AGREGADO**
- ✓ **COMPETITIVIDAD**



2. ¿Hacia qué cambiar?

2.2 Software adaptado a la EMPRESA

- ✦ Organizaciones son poco permeables.
- ✦ Estandarizar para identificar las necesidades y desarrollar un sistema a medida.
- ✦ La empresa de software deberá adaptar su sistema a las necesidades del cliente (Costos elevados)
- ✦ La adaptación no debe generar pérdida de fortaleza e integridad.



2. ¿Hacia qué cambiar?

2.3 Empresa adaptada al SOFTWARE

- ✦ La estandarización de procesos.
- ✦ Reducción de los riesgos asumidos.
- ✦ Los recursos de la empresa de software (desarrollo) encuadran los procesos de la empresa, en la herramienta de gestión.



3. ¿Cómo lograr el cambio?

“Lo que no se mide, no se puede administrar”

3. ¿Cómo lograr el cambio?

Indicadores de gestión y operación (Aplicados a la Mejora Continua)

¿Que son?

- ✱ Expresión cuantitativa de un comportamiento
- ✱ Desempeño de un proceso (comparada con nivel de referencia)
- ✱ Señala una desviación (se toman acciones correctivas o preventivas)
- ✱ Herramienta de control (procesos)
- ✱ Instrumento de gestión (toma de decisiones)

3. ¿Cómo lograr el cambio?

Indicadores de gestión y operación (Aplicados a la Mejora Continua)

¿El objetivo que tienen?

- ✦ Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- ✦ Medir la competitividad de la empresa.
- ✦ Mejorar el uso de los recursos y activos asignados.
- ✦ Aumentar la productividad de las diferentes actividades.
- ✦ Reducir gastos
- ✦ Aumentar la eficiencia operativa.

3. ¿Cómo lograr el cambio?

Indicadores de gestión y operación (Aplicados a la Mejora Continua)

¿Características de un indicador?

- OPORTUNOS
- ADAPTADOS A LA NECESIDAD DE LA EMPRESA
- RENTABLES
- RELEVANTES
- CLAROS, DIRECTOS Y PRECISOS
- ÚNICOS

3. ¿Cómo lograr el cambio?

Indicadores de gestión y operación (Aplicados a la Mejora Continua)

INDICADORES ECONÓMICOS

Gasto logístico total	1.963.749	\$ 0,53	Incidencia de costo logístico por prenda
Total de prendas administradas	3.720.114		
Gasto logístico total	1.963.749	1,36%	Incidencia de costos logísticos sobre facturación
Facturación total (W-R-B-C-O)	143.942.000		
Gasto anual en packaging	237.196	\$ 0,13	Incidencia de packaging sobre prenda despachada
Total de prendas despachadas	1.865.958		
Otros gastos anuales	160.786	\$ 0,04	Incidencia de otros gastos sobre prenda
Total de prendas administradas	3.720.114		
Payroll anual	1.172.287	\$ 0,32	Incidencia de payroll por prenda procesada
Total prendas procesadas	3.720.114		

Conclusiones

☀ *“ No podemos resolver nuestros problemas con las mismas ideas que los crearon ”*

☀ *“ La detección y corrección de los “cuellos de botella” son un medio para ahorrar “*

☀ *“ No se puede competir en economías globalizadas, con modelos basados en mano de obra intensiva “*

☀ *“ No todos los procesos se pueden automatizar “*

Conclusiones

Nuestra visión de la situación actual, es que las empresas textiles deberían enfocarse en:

- ✦ Analizar la organización detectando “SUS” cuellos de botella.
- ✦ Mejorar los procesos y generar “MAYOR” productividad
- ✦ “AUTOMATIZAR” aquellos procesos que generen valor agregado.
- ✦ Tener “INFORMACIÓN” en tiempo real
- ✦ Controlar mediante “INDICADORES” los procesos y sus desviaciones.
- ✦ Volver a detectar los cuellos de botella.

***“.....BUSCAR LA MEJORA CONTINUA, ADAPTADA
A LA MEDIDA DE “SU” EMPRESA.....”***

GRACIAS

Gonzalo Araque
Director
Necksize Consultora Logística
www.necksize.com.ar

