

MAPICS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT SOLUTION HACE QUE LA PROGRAMACION DE DIRONA VAYA POR EL BUEN CAMINO

Usuario:

Dirona, S.A.
Monterrey, Mexico

Industria:

Automotriz/Fabricante de
Transportes

Productos & Servicios:

Dirona es fabricante complejo de ejes delanteros y traseros, engranajes, frenos y componentes para camiones pesados y ómnibus. Los clientes de la compañía incluyen a John Deere, Mercedes Benz–Freightliner, Volvo, Navistar, General Motors, Chrysler y ArvinMeritor.

Perfil de la Compañía

Localizada en Monterrey, Nueva León (una de las ciudades industriales más importantes de México), Dirona es un gran fabricante de ejes delanteros y traseros y frenos para camiones pesados y ómnibus. Como muchas fábricas automotrices y de vehículos pesados, Dirona está organizada alrededor de cuatro unidades de negocio separadas, cada una de ellas provee partes que eventualmente se encontrarán en el ensamblaje final. De acuerdo con Manuel Valdés, Gerente de Materiales de Dirona, "como nosotros vendemos internacionalmente y recibimos nuestros suministros de fuentes internacionales, una programación óptima es de la mayor importancia y es, seriamente, un asunto de vida o muerte en lo que concierne a nuestra producción."

El Problema Complejo: Reducir la Complejidad del Proceso Productivo para Satisfacer la Demanda de los Clientes

Al trabajar en un complejo ambiente productivo, caracterizado por costos de producción altos y fijos, un inmenso mix de partes y máquinas, eventos interdependientes, procesos de múltiples pasos y recursos compartidos, Dirona enfrenta un difícil proceso de racionalización de sus funciones para servir mejor a su mercado. Los mercados a los que apunta la compañía, fabricantes de camiones y ómnibus, son conducidos por clientes que demandan una performance de entrega agresiva para satisfacer su propia producción de más productos y opciones.





"MAPICS Supply Chain Management Solution ha permitido que nuestro inventario WIP baje dramáticamente; nuestro ciclo de manufactura ha bajado un 75% y los envíos a tiempo alcanzaron el 100%."

Manuel Valdes,
Gerente de Materiales, Dirona

"Los programadores de planta no tenían idea de cuándo una parte específica estaría disponible para ser enviada y los tiempos de fabricación estaban inflados en las órdenes para cumplir y compensar los programas", dijo Valdés. "A pesar de nuestro arduo trabajo, teníamos sólo un 72 por ciento de entrega en fecha."

La compañía necesitó inmediatamente racionalizar sus procesos de producción y no quería esperar una implementación de muchos años.

"Necesitábamos desarrollar un software de programación y planificación que fuera versátil y flexible para poder sincronizar el flujo de material hacia el ensamblaje final. Como formamos parte de la industria automotriz, que es siempre más compleja, se hace cada vez más difícil manejar una planta centrada en darle al cliente la opción necesitada, la cantidad requerida y en el momento en que lo requiere," dice Valdés.

Esforzándose por una Performance de Entrega Óptima

Dirona quería sincronizar el flujo de material a lo largo de la cadena de suministro y necesitaba desesperadamente aumentar las entregas en fecha a sus clientes. La compañía no toleraría más, una performance de entregas a tiempo menor a 100 por ciento y, al mismo tiempo, quería reducir los inventarios y los costos operativos.

Dirona había experimentado, previamente, mejoras al crear una nueva estructura organizacional. "Aplicando la filosofía de producción de clase mundial, Dirona dividió la planta en cuatro unidades de negocio, usando tecnología de grupo, y creó una estructura organizacional separada para cada una de ellas para que cada planta pudiera trabajar en

forma independiente en sus especialidades", dice Valdés. "A través de este proceso, llegamos a cuatro categorías principales de productos: engranajes y ensambles de carriers, frenos componentes y ensamblaje de ejes. Esta categorización hizo las cosas más claras para la compañía."

Aún así, la compañía todavía no tenía la performance que estaban buscando y los inventarios no estaban rotando tan rápido como necesitaban. Las nuevas estrategias de producción pasaron del piso de planta a toda la compañía, pero no alcanzaron a todo el camino de la cadena de suministro como para afectar y mejorar la planificación y la programación.

"Como Dirona continuó ofreciendo personalización masiva, la complejidad de los procesos de producción creció y nuestros sistemas de programación no podían seguir ese ritmo. La compañía aún tenía grandes problemas, no sólo para traer los materiales de los proveedores sino también para programar la planta," dijo Valdés.

La Solución Simple: MAPICS Supply Chain Management Solution

Después de una exhaustiva evaluación de los softwares disponibles que enfocaban directamente las necesidades de programación de Dirona, la compañía seleccionó MAPICS Supply Chain Management Solution.

"Elegimos MAPICS porque la manufactura compleja requiere una solución simple y sencilla, y MAPICS es exactamente eso," dijo Valdés.

Después de sólo tres meses de programar sus operaciones con la solución MAPICS, Dirona aumentó la performance de entregas en fecha a los OEM (Fabricantes de Equipo Original)

de 72 por ciento a 100 por ciento. También implementó entregas secuenciadas linealmente con dos de sus mayores clientes (Navistar y Kenworth), reduciendo sus inventarios, en muchos casos, de diez días a uno. "Con MAPICS, Dirona ha tenido un gran impacto en sus cuatro unidades de negocio principales. Todas las capacidades de programación y planificación se manejan con un software, por lo tanto tenía sentido que hubiera gente que se encargara de los dos procesos," agregó Valdés. "Ahora, tenemos gente en cada unidad de negocio a cargo de ambos procesos. Dirona pasó de una organización departamental a una organización orientada a los procesos desde el ingreso del pedido, a la programación del proveedor y la planta y a la entrega del producto," dijo Valdés.

Herramientas Prácticas para Hacer el Trabajo

MAPICS Supply Chain Management Solution le da a Dirona herramientas prácticas que les permiten a los trabajadores de la planta poner la atención en el flujo de material y los problemas de la cadena de suministro interna. Para mejorar la velocidad y la estabilidad del flujo de material, el software permite que Dirona concentre sus recursos de IT en las principales restricciones que afectan el flujo. Al controlar la liberación de trabajo dentro del flujo de producción, al identificar y manejar las restricciones y al establecer buffers, Dirona puede manejar la variabilidad natural inherente a un ambiente de manufactura compleja.

Con este enfoque simplificado y probado, Dirona redujo el ciclo de producción en un 75 por ciento, simplemente manejando su flujo de material. Dirona fácil y rápidamente sincronizó la cadena de suministro interna de las cuatro unidades de negocio interdependientes a través de toda la empresa para poder comprimir los plazos de entrega y cumplir con la demanda del cliente.

El Punto Fundamental

Al implementar MAPICS Supply Chain Management Solution, el inventario en proceso de Dirona cayó dramáticamente y los envíos en fecha para los OEMs alcanzaron el 100%. Los clientes de Dirona ahora hacen pedidos por semana, en lugar de mensualmente. Han reducido sus propios niveles de stock de seguridad de 10 días a 24 horas, lo que representa un beneficio significativo para Dirona y sus clientes. "Con MAPICS, podemos hacer más con menos gente en las áreas de planificación y programación y esa gente ahora puede reforzar otras áreas de la compañía que consideramos débiles, y ubicarlos en lugares donde serán más productivos," señala Valdés. "Por otro lado, si no podemos entregar una orden a tiempo, ahora podemos avisarle al cliente y explicarle por qué." Hoy Dirona ya no tiene concentrarse en modelos de negocio abstractos y que consumen tiempo. En su lugar, la compañía puede focalizar los recursos en un número limitado de variables. Con un flujo más estable y consistente, Dirona puede administrar fácilmente la variabilidad de su complejo entorno.



MAPICS is a visionary, global software company focused exclusively on delivering best value solutions to leading mid-market manufacturers that enable them to compete better in today's collaborative environment.

© Copyright 2001MAPICS, Inc. MAPICS is a registered trademark of MAPICS, Inc. All other brand and product names may be trademarks of their respective owners.